نظيم وإدارة

لعلاقات العامة



تنظيم وإدارة العلاقات العامة

الدكتور بشير العلاق

المحتويات

توطئة 3

الفصل الأول العملية التخطيطية في مضمار العلاقات العامة 9

تقديم 11

مفهوم التخطيط 11

ما المقصود بالخطة؟ 13

أولاً: أهمية التخطيط 13

من الذي يقوم بالتخطيط؟ 18

الحاجة إلى التخطيط 20

1- التغير التكنولوجي 21

2- التغير في السياسات الحكومية 21

3- التغير في النشاط الاقتصادي العام 22

4- التغير في سلوك المنافسة 22

5- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية 23

6- التغير في الموارد البشرية والطبيعية 23

خطوات عملية التخطيط.. 24

1- تحديد الأهداف: 24

2- وضع الفروض التخطيطية:.................................. 24

3- تحديد البدائل: 26

4- تقييم البدائل: 26

5- اختيار الخطة المقترحة:................................. 27

هرمية الأهداف.. 27

أنواع التخطيط 29

أولاً: التخطيط حسب المجالات الرئيسية للإدارة 30

1-الخطط القومية 30

2- خطط الأعمال 31

ثانياً: التخطيط حسب الأغراض 31

1- خطط الأهداف 31

2- الخطط المؤقتة 32

3- الخطط متكررة الاستعمال 32

فوائد الاستراتيجيات 34

التخطيط الاستراتيجي.. 34

مستويات التخطيط الاستراتيجي 37

2- السياسات Policies 39

تطبيق السياسات 40

أنواع السياسات 41

1- السياسات الأساسية: Basic Policies 41

2- السياسات العليا Top Policies 41

3- السياسات الفرعية Operational Policies 42

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة 42

متطلبات السياسات الفعّالة 43

3- الإجراءات Procedures 44

4- القواعد Rules 46

5- البرامج Programmes 47

6- الميزانيات التقديرية Budgets 48

ثالثاً: التخطيط حسب المدى الزمني 49

1- الخطة طويلة الأمد 50

2- الخطة قصيرة الأمد 50

التنسيق بين الخطط القصيرة والأخرى الطويلة 51

رابعاً: أنواع الخطط وفقاً لمقدار التفصيل فيها والترابط بينها 52
1- خطط متكاملة رأسياً 52
2- خطط متكاملة أفقياً 53
معوقات التخطيط 53
1- سرعة التغيّر 54
2- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة 54
3- عدم المرونة 55
4- التكاليف الباهضة للتخطيط وإعادة التخطيط 55
زيادة فعالية التخطيط 57
عملية اتخاذ القرارات الإدارية 63
Management Decision-Making Process 63
أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية 63
تعريف عملية اتخاذ القرارات 63
كيف تُتّخذ القرارات؟ 64
أنواع القرارات 64
طرق معالجة أو تخفيض حالة عدم التيقن 66
خطوات عملية اتخاذ القرار.. 67

1- تحديد المشكلة Defining the Problem: 67

2- تحليل المشكلة Analyzing the Problem.................... 68

3- تحديد البدائل Developing Alternative Solutions 69

4- تقييم كل بديل Evaluating Each Alternative 69

5- اختيار أفضل حل Finding the Best Solution 70

6- تحويل القرار إلى عمل فعال Making the Decision Effective
.... 71

قائمة إرشادية لتحسين عملية اتخاذ القرار 72

Guidelines For Improved Decision-Making 72

ترتيب الحقائق 72

استشارة الأحاسيس الشخصية 73

التأكد من سلامة التوقيت 73

عدم التركيز الزائد على نهاية القرار 74

اعرف نفسك 75

تخطيط نشاطات العلاقات العامة 75

مبررات التخطيط في مجال العلاقات العامة.. 77

مراحل التخطيط لنشاطات العلاقات العامة 79

الفصل الثاني تنظيم نشاطات العلاقات العلامة 83
تقديم 85
خطوات التنظيم 85
1- تحديد ما ينبغي عمله 86
2- تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال 86
3- تقرير كيفية تحقيق التنسيق 87
4- تقرير مدى (نطاق) الرقابة 87
5- تقرير السلطة اللازمة 87
6- وضع خريطة تنظيمية 88
عناصر التنظيم 88
أهمية وظيفة التنظيم 89
فوائد التنظيم 90
خصائص التنظيم الجيد 92
1- وحدة القيادة 92
2- تسلسل القيادة 92
3- أولوية النشاطات 92
4- عدم الإسراف 93

5- النطاق المناسب للإشراف 93

6- الوضوح في تحديد المسؤوليات 93

7- المرونة والبساطة........................... 94

8- استقرار التنظيم 94

9- التعاون بين العاملين........................... 94

10- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات........................... 94

11- شبكة فعالة للاتصالات........................... 95

مبادئ التنظيم 95

أنواع التنظيم 97

1- التنظيم الرسمي 97

2- التنظيم غير الرسمي 102

الهيكل التنظيمي 106

مراحل إعداد أو تصميم الهيكل التنظيمي........................... 109

تنظيم الهيكل التنظيمي........................... 110

أولاً: المدخل الشامل Packaged Approach 111

ثانياً: مدخل الأسئلة Questions Approach 111

ثالثاً: مدخل المقارنة Comparison Approach........................... 111

رابعاً: المدخل المثالي Ideal Approach 111
خامساً: المدخل الكمي Quantitative Approach 112
نماذج الهيكل التنظيمي 112
1-النموذج الكلاسيكي، والذي يتألف من ثلاثة أنواع هي: 112
2- النموذج العضوي 113
النموذج العضوي 113
تنظيم الفريق Team Organization 115
التنظيم الشبكي Network Organization 116
التنظيم المؤقت Temporary Departmentation 118
اختيار النموذج التنظيمي المناسب 119
أولاً: تحليل الأنشطة 119
ثانياً: تحليل القرارات 120
ثالثاً: تحليل العلاقات 120
رابعاً: تحليل البيئة 121
طرق التقسيم الإداري 121
1-التقسيم على أساس الوظائف: 122
2- التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو الموقع: 123

3- التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة:........................ 124

5- التقسيم حسب العمليات: 126

6- التقسيم حسب الوقت: 126

7- المزيج التنظيمي: 127

الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي 129

الخريطة التنظيمية Organization Chart 129

تنظيم أجهزة وفعاليات ونشاطات العلاقات العامة 131

أولاً: التنظيم الداخلي لنشاطات العلاقات العامة 131

ثانياً: الخصائص الواجب توافرها في أجهزة العلاقات العامة 134

الفصل الثالث التوجيه والقيادة والاتصال في مضمار العلاقات العامة الفاعلة 139

تقديم 141

تعريف التوجيه 141

مبدأ غرض التوجيه.. 142

مبدأ عملية التوجيه 143

أسس التوجيه 143

ركائز (مكونات التوجيه) 145

أولاً: القيادة.. 145

القائد مدير فعال 147
مصادر قوة القيادة 148
1- السلطة الرسمية 149
2- قوة التأثير 150
أساليب القيادة 150
1- القيادة الاستبدادية 151
أنواع القادة المستبدين 152
أ- القائد الجائر 152
ب- القائد المستبد العادل 152
2- القيادة الديمقراطية 153
3- القيادة الفوضوية 154
4- القيادة غير الموجهة 156
أ- من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك فيها: 156
ب- من حيث المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته: 156
ج- من حيث علنية القيادة: 156
نظريات القيادة 157
1- نظرية ليكرت في القيادة: 158

2- نظرية الشبكة الإدارية: 159

3- نظرية البُعدين: 161

4- النظرية الظرفية (الوضعية): 162

5- نظريات السمات: 163

6- نظرية الرجل العظيم: 163

7- النظرية التفاعلية: 164

صفات القائد الناجح 165

ثانياً: الاتصال 167

الاتصال وعملية الإدارة 168

وسائل الاتصال 168

الاتصال وتفويض السلطة 170

أهداف الاتصال 171

عملية الاتصال 172

1- المرسل 172

2- المُستقبل 172

3- الرسالة 173

4- الوسيلة 173

5- الهدف 174

6- الوقت 174

7- الأسلوب 174

8- المكان 174

تدفق الاتصال 176

1- تدفق في اتجاه واحد 176

2- تدفق في اتجاهين متقابلين 176

3- الاتصال الرسمي 177

أنواع شبكات الاتصال 179

شروط الاتصال الفعال (زيادة فعالية الاتصال) 181

معوقات عملية الاتصال 183

ثالثاً: رفع الروح المعنوية (الحفز) 184

مفهوم وأهمية التحفيز: 185

مداخل التحفيز: 185

نظريات التحفيز 189

1- نظرية ماسلو في التحفيز: 189

2- نظرية هرزبرغ في التحفيز: 190

3- نظرية التوقعات: 191

4- نظرية مكليلاند في الحاجات: 192

5- نظرية الثواب والعقاب: 192

أساليب الحفز.. 193

أولاً: أساليب الحفز عن طريق المشاركة................. 193

5- تأهيل وتدريب العاملين 198

مخرجات التوجيه والقيادة والاتصال في مضمار العلاقات العامة 199

الفصل الرابع الرقابة على نشاطات العلاقات العامة 203

تقديم 205

تعريف الرقابة 205

عوامل الرقابة 208

أهمية الرقابة 209

أولاً: علاقة الرقابة بالتخطيط 209

ثانياً: الرقابة واتخاذ القرارات........................ 210

النظام الرقابي.. 212

خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد 212

1- الملاءمة: 212

2- السرعة في كشف الانحرافات: 213

3- توازن التكاليف مع المردود: 213

4- المرونة: 214

5- الوضوح: 214

6- التوافق مع الهيكل التنظيمي: 214

7- إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء: 214

خطوات الرقابة.. 215

المرحلة الأولى: وضع المعيار أو الهدف 215

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير 216

المرحلة الثالثة: التعرف على الانحرافات (عن المعيار) 217

أنواع الرقابة 217

1- الرقابة من حيث الزمن، وتصنف إلى: 218

2- الرقابة من حيث الوظيفة، وتصنف إلى: 218

3- الرقابة من حيث المصدر، وتصنف إلى: 219

4- الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه، وتصنف إلى: 219

1- أسباب مردها إلى المعيار.. 220

2- أسباب مردها إلى المنفذين 220

3-أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار 221

أساليب الرقابة 222

1- أسلوب الموازنة التخطيطية:.......................... 222

2- أسلوب نظام التخطيط –البرمجة- الموازنة (PPBS): 223

3- أسلوب بيرت / التكلفة: 223

4- أسلوب الوقت الفعلي: 224

5- أسلوب المراجعة الإدارية: 225

6- أسلوب الرقابة الأمامية:.............................. 227

7- أسلوب استخدام النسب المالية: 229

المجموعة الأولى: نسب السيولة 230

المجموعة الثانية: نسبة المديونية 230

المجموعة الثالثة: نسب النشاط 231

المجموع الرابعة: نسب الربحية.................................... 231

مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة.................................. 231

مجالات استخدام الرقابة 232

المراجع 237
أولاً: المراجع العربية 237
ثانياً: المراجع الأجنبية 238

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ [النحل: 78]

صدق الله العظيم

توطئة

تعدّ العلاقات العامة بمثابة مرآة المنظمة. فهي الأداة التي تعرّف جماهير المنظمة بكل ما يتعلق بنشاطاتها وفعالياتها ورسالتها وأهدافها. وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن جهد العلاقات العامة يعدّ حاسماً في نقل أو عكس صورة المنظمة إلى جماهيرها، وبالتالي فإن الاستثمار في العلاقات العامة يعدّ استثماراً استراتيجياً لأنه يمس المنظمة برمتها وليس فقط منتجاتها.

ولكي تحقق نشاطات العلاقات العامة الأهداف المنشودة، ينبغي أن تكون على أعلى درجات التنظيم. فمن غير تنظيم مُحكم تذهب جميع جهود العلاقات العامة سدى. ويعمل التنظيم السليم لنشاطات العلاقات العامة على تفعيل هذه النشاطات لدرجة تمكنّها من تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

وتأسيساً على ذلك، يأتي هذا الكتاب العميق في طروحاته، المبسط في أسلوبه ليكون بمثابة دليل عمل للقائمين على العلاقات العامة، سواء على مستوى المنظمة، أو مستوى جهاز العلاقات العامة ذاته. فالتنظيم هو العنصر الأساسي الذي يضمن التدفق السليم للنشاطات بما يعود بالنفع على المنظمة برمتها.

ويتطرق الفصل الأول إلى العملية التخطيطية في مضمار العلاقات العامة، وذلك بحكم العلاقة الوطيدة التي تربط التنظيم بالتخطيط. يناقش الفصل الأول بلغة مبسطة مفهوم التخطيط، وأهميته، والحاجة الماسة إليه في عالمنا اليوم، وخطوات عملية التخطيط، وأنواع التخطيط. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه

يتناول مسائل التخطيط من زاوية تطبيقية، حيث يقدم أدلة إرشادية لتمكين المسؤولين عن العلاقات العامة من اتخاذ قرارات فاعلة حقاً. بعدها، يقدم الفصل سرداً لأهمية التخطيط في مجال العلاقات العامة تحديداً، ويؤشر أبرز مبرراته، ويناقش مراحله المختلفة.

بعدها، ننتقل إلى الفصل الثاني الذي يدخل في صُلب التنظيم، حيث يتناول خطوات التنظيم وفوائده، وعناصره، وأساليب الانتفاع به كآلية تؤمن انسياب الأعمال والنشاطات الخاصة بالعلاقات العامة بشكل سلس، وبدرجة عالية من المرونة والتدفق. كما يسلط الفصل الضوء على مبادئ التنظيم، وأنواعه، والعوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. ولأهمية الهيكل التنظيمي السليم في تحقيق حالة تدفق الأعمال والنشاطات، يكرس الفصل مجالاً كافياً لمناقشة مراحل إعداد أو تصميم الهيكل التنظيمي، وأساليب تقييمه، ونماذجه المختلفة. ثم ينتقل الفصل لمناقشة خصوصيات التنظيم في مجال العلاقات العامة تحديداً.

ويتناول الفصل الثالث موضوع التوجيه والقيادة والاتصال في مضمار العلاقات العامة الفاعلة، ثم ينتقل (في الفصل الرابع) إلى تسليط الضوء على الرقابة على نشاطات العلاقات العامة. والواقع أن تناول الكتاب لوظائف التخطيط والتوجيه والقيادة والاتصال والرقابة ينطلق من حقيقة مفادها أن لا قيمة للتنظيم ما لم يكن مدعماً بتخطيط سليم، وتوجيه متقن، ورقابة على أعلى المستويات. فالتنظيم لا يعمل في فراغ وإنما يتفاعل مع وظائف الإدارة الأخرى.

أدعو الله سبحانه وتعالى أن يجد هذا الكتاب صدى طيباً لدى كل من يطّلع عليه، وأن يكون نافعاً، يسهم في تعزيز حلقات الرقيّ والتقدم في مجال التواصل

مع الثقافات المختلفة في مختلف الميادين، وأن يكون نافعـاً أيضـاً في تعزيـز الأداء والارتقاء به.

ومن الله نستمد التوفيق

الدكتور بشير العلاق

عمّان / الأردن /

الفصل الأول

العملية التخطيطية في مضمار العلاقات العامة

- تقديم
- مفهوم التخطيط
- أهمية التخطيط
- الحاجة إلى التخطيط
- خطوات عملية التخطيط
- أنواع التخطيط
- التخطيط الاستراتيجي
- معوقات التخطيط
- عملية اتخاذ القرارات الإدارية
- خطوات عملية اتخاذ القرار
- تخطيط نشاطات العلاقات العامة
- مبررات التخطيط في مجال العلاقات العامة
- مراحل التخطيط لنشاطات العلاقات العامة

تقديم

قبل الخوض في أساليب وفنون ومهارات تخطيط العلاقات العامة، ينبغي أولاً التعريف بشكل شامل ودقيق بالعملية التخطيطية. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

1- مفهوم التخطيط.

2- أهمية التخطيط والقائمون عليه.

3- الحاجة للتخطيط.

4- خطوات عملية التخطيط.

5- أنواع التخطيط.

6- معوقات التخطيط وأساليب تذليلها.

7- عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

بعدها سنقوم بربط هذه المفاهيم والآليات والعمليات بصلب موضوع العلاقات العامة، وذلك للتعرف على كيفية قيام العلاقات العامة بالتخطيط لنشاطاتها وفعالياتها المختلفة.

مفهوم التخطيط

تعدّ كلمة «تخطيط» من الكلمات ذات المعنى الواسع. فبالنسبة للبعض يُعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة. وهناك من يفكر في

التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد. يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط ما زاد من التخبط.

كما أن هناك من يعتبر التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات، ولكن هذا الاعتبار خطأ، فاتخاذ القرار، ليس هو نفس الشيء كالتخطيط. فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طوال اليوم، ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط. ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط من دون اتخاذ قرارات. بعبارة أخرى، إن عملية اتخاذ القرارات قد لا تنطوي على أي تخطيط بالمرة، ولكن كل عملية تخطيط لا بد وأن تنطوي على اتخاذ قرارات.

إن كتب الإدارة تزدحم بتعريفات مختلفة للتخطيط. فهناك من يعرّف التخطيط بأنه «التقرير سلفاً بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به». ومن الكتّاب من يرى أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها». أما هنري فايول فيقول «إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل». وأخيراً فإن جورج تيري (George Terry) قدم التعريف الرسمي الآتي:

«التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة». ومعنى هذا أن المدير –عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق،

والفروض المعقولة، والقيود، ومن هـذا كلـه يقـوم بتصـور وتكـوين الأنشـطة اللازمة، وكيف ستتم، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة.

ما المقصود بالخطة؟

يحدث أحياناً التباس بين مصـطلحيّ التخطـيط والخطـة. فـالتخطيط عمليـة مستمرة وعملية لا تنتهي على الإطلاق، ولذا لا يمكن أن نصل إلى نقطة لنقـول إن التخطيط انتهى. أما الخطة فهي محصلة ا لعملية التخطيطية، وكـذلك فالخطـة ليست نهائية، حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكـون مهيـأة ومرنـة لأية تغيرات مسـتقبلية، وكنتيجـة فـإن الخطـة ليسـت المنـتج النهـائي للعمليـة التخطيطية ولكنها «تقرير لفترة».

ويمكن من هذا المنطلق النظـر إلى الخطـة باعتبارهـا «خطـوة غـير نهائيـة» في العملية التخطيطية وهي تمثل نتائج التخطيط المسـتهدف تحقيقهـا. وحتـى هـذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلـة الأجـل للمنظمـة، ولذا فإن النتائج المتحققة بعد فترة قصيرة من الزمن –ولتكن سـنة واحـدة– مـا هي إلا «عوائد مبكرة» على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

أولاً: أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس إدارة الأزمات، وتقف عليه الأعمـدة الحيويـة للتنظـيم والتوجيه، والرقابة على الأزمات والتـي تعمـل عـلى مسـاندة جهـاز العلاقـات العامة ومنحه المعنى والمغزى. ولكي نتعمق في توضيح أهمية التخطيط لظـروف الأزمات، نجد من الضروري قبل ذلك أن نفهـم مـا المقصـود بمبـدأ التخطـيط

(Planning Principle). أن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي: «لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي». وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا يعد التخطيط مهماً. والأسباب هي باختصار:

1- يحدد التخطيط اتجاه المنظمة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي. فعلى سبيل المثال توضح خطة العلاقات العامة السنوية لجهاز العلاقات العامة ماذا يريد أن يحققه هذا الجهاز خلال السنة القادمة، وكذا كيف يعتزم أن يحققه.

2- يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل. فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف، وربما ما هو أسوأ من ذلك. والسبب في ذلك أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كقسم الإنتاج، وقسم المبيعات، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة، والموارد البشرية. وعادة ما يكون لمديري هذه الوحدات قيمهم الخاصة، وأهدافهم، وطموحاتهم، وطرقهم في النظر للعالم. ولذا فإن كلاً من هذه الوحدات تقوم عادة بتطوير «استراتيجيتها الوظيفية» أو «الاتجاه الخاص بالوحدة». فعلى سبيل المثال قد يرغب قسم الإنتاج في إنتاج مُنْتَج واحد أو اثنين فقط لخفض تكاليف الإنتاج والتخزين بينما يرغب قسم التسويق في تقديم تشكيلة عريضة من المنتجات

ما أمكن لزيادة حجم المبيعات، بينما قد يرغب قسم البحث والتطوير بالاستفادة من حدود المعرفة المتاحة.

وكنتيجة لذلك، يتضح إنه من غير خطة، توضح لكل قسم الدور المطلوب منه أو الإضافة المطلوبة منه، فإن الشركة ستتوقف أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة. ولكن في وجود خطة واضحة وفعالة فإن كل قسم يعرف ماذا سيفعل ليضيف إلى أهداف الشركة. ومن ثم يمكن لكل الأقسام أن تعمل معاً بانسجام لتساعد في تحقيق هذه الأهداف.

3- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، حيث يرى دراكر (Druker) أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد –على الأقل- على خفض هذه المخاطر. ومن أمثلة ذلك قرار شركة بوينغ الخاص بإنفاق عدة ملايين من الدولارات من أرصدتها لتطوير خزانات الوقود (KC – 135). وقد أدى هذا التطوير إلى تعاقد الشركة مع وزارة الدفاع الأمريكية بشأن هذه الطائرات، بل ويعد ذلك بداية لجيل جديد من النفاثات بدأ بالطائرة بوينغ 707.

4- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة: وتعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعة، وهي تشتمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات

وتصحيحها. ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين انجازه.

5- منع القرارات المجزأة: يرى ستينر أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات. فعلى سبيل المثال يقول ستينر أن الخسارة التي لحقت بشركة جنرال دينمكس ومقدارها 425 مليون دولاراً بسبب انخفاض مبيعاتها من طائرة النقل (كونفير 880) إنما يرجع إلى أن قرارات الشركة كانت تتسم بالتجزئة. فقد قامت الشركة بتطوير التصميمات الأولية لنوعية من النفاثات طويلة المدى، إلا أنها غرقت في المشكلات التفاوضية في الوقت الذي كانت فيه شركة بوينغ بطائراتها 707 وشركة دوغلاس بطائراتها دي. سي -8 تهزمان الكونفير في الأسواق. واستمراراً من الشركة في الاهتمام بطائرات النقل، فقد قامت شركة جنرال دينمكس بإعداد تصاميم النفاثات قصيرة ومتوسطة المدى، كانت بمثابة الطائرة الوحيدة من هذا النوع في الأسواق. إلا أنه -كما يقول ستينر- كبرت هذه الطائرة حتى فقدت ميزتها النسبية ووجدت المنافسة لها من الطائرات العملاقة لشركتي بوينغ ودوغلاس. وفي نفس الوقت تمكنت شركتنا (كارافيل) و (لوكهيد الكترا) من السيطرة على سوق الطائرات القصيرة والمتوسطة المدى، وتجمدت الكونفير مرة أخرى بعيداً عن السوق. وفي حين أنه قد توجد الكثير من الأسباب لتجزئة القرارات وشللها مما أدى إلى الخسارة التي منيت بالكونفير، إلا أن الافتقار إلى خطة واحدة متكاملة يعد عاملاً رئيسياً في ذلك.

6- والتخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.

7- ويساعد التخطيط في حقن العقلانية والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.

8- كما يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد. فالجهود التي ستبذل تُدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

9- ويعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ما يؤدي إلى خفض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد.

10- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقتصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

11- ويبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

12- كما يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل. وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تُمكّن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية. كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

وهكذا فالتخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة.

من الذي يقوم بالتخطيط؟

عادة ما يقوم المديرون بالتخطيط كجزء مهم وأكيد من وظيفتهم. لكن درجة انغماس المديرين في العملية التخطيطية ليست متساوية عند جميع المديرين، وذلك لأسباب كثيرة ومتنوعة، في مقدمتها مستلزمات المركز وطبيعة المسؤولية الملقاة عليهم. فالمدير قد يضطلع لوحده بمهمة التخطيط وبهذا فإن عبء التخطيط، يقع عليه بالكامل. وقد يستشير المدير زملاءه في العمل ثم يتولى هو المهمة بنفسه مستفيداً من وجهات نظر مرؤوسيه مثلاً. وقد نجد مديراً يرسم الخطط بنفسه معتمداً على خبراته ومهاراته ومعلوماته الميدانية، إلا أنه يعرض الخطط قبل البدء بتنفيذها على الأقسام الأخرى لإبداء الملاحظات إن وجدت.

وفي مضمار مشروعات الأعمال نجد عدداً من المديرين يكتفون بوضع الخطوط العريضة للخطة، تاركين للمرؤوسين مهمة وضع التفاصيل. وهذه الحالة مقبولة ومرغوبة، لأنها تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وانتماءاتهم للمشروع. وأحياناً، نلاحظ أن المرؤوسين هم الذين يقومون بالعملية التخطيطية بالكامل، إلا أنهم يقدمونها للمدير لاعتمادها. هذه الطريقة، وإن كانت تساعد على تنمية وتطوير مهارات المرؤوسين التخطيطية، إلا أنها قد تشكل خطراً إذا ما جاءت الخطط غير مكتملة أو غير دقيقة وغير قابلة للتنفيذ. إن لمسات المدير مطلوبة منذ لحظة البدء بوضع الخطة، وليس في نهايتها. والمداخل السابقة ليس من الضروري أن يقتصر

الاستخدام على واحد منها طول الوقت. فمن المحتمل أن يُستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين بينما يُستخدم مدخل آخر لهدف مختلف، وإن الطريقة التي سيتم اتباعها في الحالة المعينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته.

وتلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دوراً مهماً في الإجابة عن السؤال التالي: من الذي يقوم بالتخطيط؟ وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الأجل –أي التي تغطي فترات زمنية طويلة نسبياً– يقوم بوضعها أعضاء الإدارة العليا. أما الخطط الجارية أو التي تغطي فترة زمنية قصيرة فإن إعدادها يتم بواسطة المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا.

كما أن طبيعة وأبعاد الخطة وتأثيراتها تلعب دوراً في الإجابة عن السؤال التالي: من الذي يقوم بالتخطيط؟ فالخطط التي تكون لها تأثيرات خطيرة أو حاسمة، أو ذات أهمية قصوى للمشروع. يقوم بوضعها في الغالب أعضاء الإدارة العليا (الخطط الاستراتيجية مثلاً)، بينما الخطط الاعتيادية الروتينية غالباً ما يضعها المديرون في المستويات الدنيا.

لكن كممارسة شائعة، فإن وضع الخطط يتم من قبل لجان مشتركة تضم رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة في المنظمة. وتضم هذه اللجان مختصين يتولون مهمة تحديد وتوضيح الأهداف والخطط الرئيسية، وتحسين وتكامل التوصيات المقدمة لهم من اللجان الفرعية للتخطيط والتي تغطي كل جوانب المنظمة. كما يفضّل كثيراً إشراك الفنيين والأخصائيين، ومديري الوظائف التسهيلية غير

التشغيلية في عملية التخطيط، ولكن جهودهم تكون أساساً لتقديم المساعدة إلى المديرين التشغيليين. والتخطيط الذي يتم من دون مشاركة المديرين التشغيليين ينتهي عادة إلى أن يكون مضيعة للوقت والمال والجهد.

الحاجة إلى التخطيط

إن المتغيرات العاصفة في عالم اليوم تملي على المديرين أن يخططوا، لأن كثيراً من الحقائق الراسخة قد تتغير، ولا يمكن التعرف على ما سوف يحصل في المستقبل إلا من خلال التخطيط المحكم. ولو كانت حياتنا ساكنة دون تغيير، لما اضطررنا إلى التخطيط بشكل مكثف.

وللتعرف على أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة، فسوف يتم استعراض التغيرات التي تحصل في البيئة وتؤثر على وظيفة التخطيط. ويمكن تصنيف هذه التغيرات في ست مجموعات رئيسية هي:

1- التغير التكنولوجي.

2- التغير في السياسات الحكومية.

3- التغير في النشاط الاقتصادي العام.

4- التغير في سلوك المنافسة.

5- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية.

6- التغير في الموارد البشرية والمادية.

1- التغير التكنولوجي

كان من أبرز النتائج المترتبة على الثورة التكنولوجية الزيادات الكبيرة في معدلات الإنتاجية في منظمات الأعمال والمنظمات الصناعية، حيث أسهمت التكنولوجيا في تسريع وتحسين وتطوير العمليات الإنتاجية، والخدمية أيضاً. وقد ترك التقدم التكنولوجي آثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، من إنتاج وتوزيع وتسويق، ونقل واتصالات وتخزين وغيرها من النشاطات الحيوية. وكان من الطبيعي جداً أن تعاظمت أهمية ودور التخطيط في حياة المنظمات، لضمان البقاء والنمو والتواصل. أما المنظمات التي لم تخطط مسبقاً لعملياتها فسرعان ما وجدت نفسها خارج السوق. وعليه فإن التخطيط كان ضرورياً للبقاء، وهو ضروري وحاسم للنمو والازدهار أيضاً.

2- التغير في السياسات الحكومية

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ، وإنما تؤثر وتتأثر بجملة من العوامل البيئية، وفي مقدمة هذه العوامل، دور الحكومة المتمثل في القوانين والتشريعات والسياسات التي تصدرها لتنظيم الحياة في البلاد. وكان لا بد للمنظمات على اختلاف أنواعها أن تتكيف مع هذه الأنظمة والقوانين الحكومية التي تستهدف تنظيم العمل التجاري والصناعي والخدمي، مثل قوانين العمل الحكومية التي تستهدف تنظيم العمل التجاري والصناعي والخدمي، مثل قوانين العمل والضمان الاجتماعي، وضريبة الدخل، وقوانين دعم الصادرات والاستثمار وغيرها.

وتبرز أهمية التخطيط في تكييف أوضاع المنظمة مع ما يُستخدم من قوانين والاستفادة من المزايا التي تمنحها بعض القوانين للشركات لتشجيعها على العمل في مجالات معينة أو في مناطق معينة مثل قانون تشجيع الاستثمار، أو قانون دعم الصادرات وغيرها.

3- التغير في النشاط الاقتصادي العام

تعتبر العوامل الاقتصادية السائدة في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال والمؤثرة على نشاطاتها. فالتخطيط السليم مطلوب سواء كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة أو سيئة، باعتبار أن منظمات الأعمال ينبغي أن تتفاعل مع الوضع الاقتصادي لضمان البقاء والنمو، ولحماية نفسها ضد الضغوط السلبية. كما أن الظروف الاقتصادية المشجعة والجيدة غالباً ما تنعكس بالإيجاب على نشاط منظمات الأعمال، حيث التخطيط السليم يكون ضرورياً وحاسماً لتسيير نشاطات منظمة الأعمال. ثم أن النمو الاقتصادي يعني المزيد من نشاطات الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل وإدارة الموارد البشرية وغيرها، وهذه نشاطات تحتاج إلى تخطيط محكم ومدروس.

4- التغير في سلوك المنافسة

المنظمات تجبر المنافسة على إحكام سيطرتها على أسواقها أو حصصها السوقية من خلال تحسين نوعية الإنتاج على الدوام، أو تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وتوفيرها في المكان والزمان المحددين، وبأسعار مدروسة. كما تملي شدة المنافسة على المنتجين ضرورة تحسين المنتجات كماً ونوعاً وتوزيعاً وتسويقاً، ناهيك عن

ضرورة ابتكار المزيد من المنتجات ووسائل توفيرها لضمان ميزة تنافسية. وهذه النشاطات تتطلب على الدوام أعلى درجات التخطيط والتنبؤ بالأسواق وسلوك المستهلكين واتجاهاتهم وأذواقهم وغير ذلك.

لهذا فالمنافسة تجعل كل شركة تفكر بالخطط التسويقية للمنافس، أي المنتجات التي يعرضها المنافس مقابل منتجات الشركة، وكذلك السعر والتوزيع والترويج. إن معرفة خطط المنافس تعد مهمة للغاية لوضع خطط للشركة تكون فعالة وأكيدة النتائج.

5- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية

إن التغيرات المختلفة في المعايير والاتجاهات الاجتماعية قد تؤثر على فلسفة الشركات. فبعض الإداريين يميلون إلى المحافظة على معايير اجتماعية معينة ويحرصون على عدم تغييرها، وهذا بخلاف الآخرين الذين لديهم استعداد للتضحية بالمعايير الاجتماعية في سبيل النجاح.

6- التغير في الموارد البشرية والطبيعية

إن العوامل الديموغرافية مثل العمر، والجنس، والعِرق كما العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، هي عوامل متضمنة في البيئة الخارجية، وهي بالتأكيد تؤثر في نشاط منظمات الأعمال. إن هذه العوامل تجعل من عملية التخطيط ذات جدوى كبيرة، فأي تغير يطرأ على أي من العوامل سابقة الذكر قد يخلق مشكلة لأي منظمة إذا لم تفكر مسبقاً وتخطط بإتقان للاستفادة من الفرص وتجنب الآثار السلبية لهذه التغيرات.

خطوات عملية التخطيط

هناك ست خطوات أساسية للعملية التخطيطية. وهذه الخطوات هي:

1- تحديد الأهداف. 2- وضع الفروض التخطيطية.

3- تحديد البدائل. 4- تقييم البدائل.

5- الاختيار. 6- تكوين الخطط المشتقة.

وسنحاول تسليط الضوء بإيجاز على هذه الخطوات تباعاً.

1- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن تكون للمنظمة مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للتنفيذ. وقد ناقشنا في هذا الفصل أهمية تحديد الأهداف كشرط أساسي من شروط تحقيق الخطط لأهدافها المرسومة. فالأهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة (أهداف فرعية). وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، والتي -عن طريق عكسها لهذه الأهداف- تحدد أهداف الإدارات الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

2- وضع الفروض التخطيطية:

تحدثنا عن هذه النقطة بالذات، وأكدنا على ضرورة العناية الفائقة بوضع فروض تخطيطية على أسس علمية / منهجية آخذين بنظر الاعتبار عوامل البيئة

الداخلية والبيئة الخارجية. إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط. ووضع الفروض يتطلب تنبؤات، وهذا الأمر سوف نناقشه عند الحديث عن مقومات ومبادئ التخطيط الفعال. وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها (Non controllable) مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، والضريبية، والسياسات الضريبية، والبيئة السياسية...إلخ.

ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها (Semi-controllable) مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها السوقية، ومعدل دوران العمال، وكفاءة العمال، والسياسة السعرية للشركة.

ج- فروض يمكن السيطرة عليها (Controllable)، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة، وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، والقيام ببرامج بحوث واسعة النطاق.

ونظراً لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفصيلات البيئة المستقبلية للخطة. وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة (Critical) أو الاستراتيجية (Strategic) في الخطة.

3- تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيراً ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج، يقوم المخطط (Planner) بعد ذلك باختبار هذه البدائل. وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي وللكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- تقييم البدائل:

تتطلب هذه الخطوة جهوداً مضنية من الإدارة الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله استخدام أساليب بحوث العمليات للقيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية. وفي هذه الخطوة، تتم الإجابة عن أسئلة مثل:

- هل تتواءم هذه الخطوط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن في المنظمة؟
- ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكاليف، والسرعة، أو جودة العمل المطلوب؟

5- اختيار الخطة المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها، الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
- ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، والتدريب، الإشراف، الآلات والمعدات.... الخ ؟

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة. وهنا ينبغي أن تشتمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، والوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

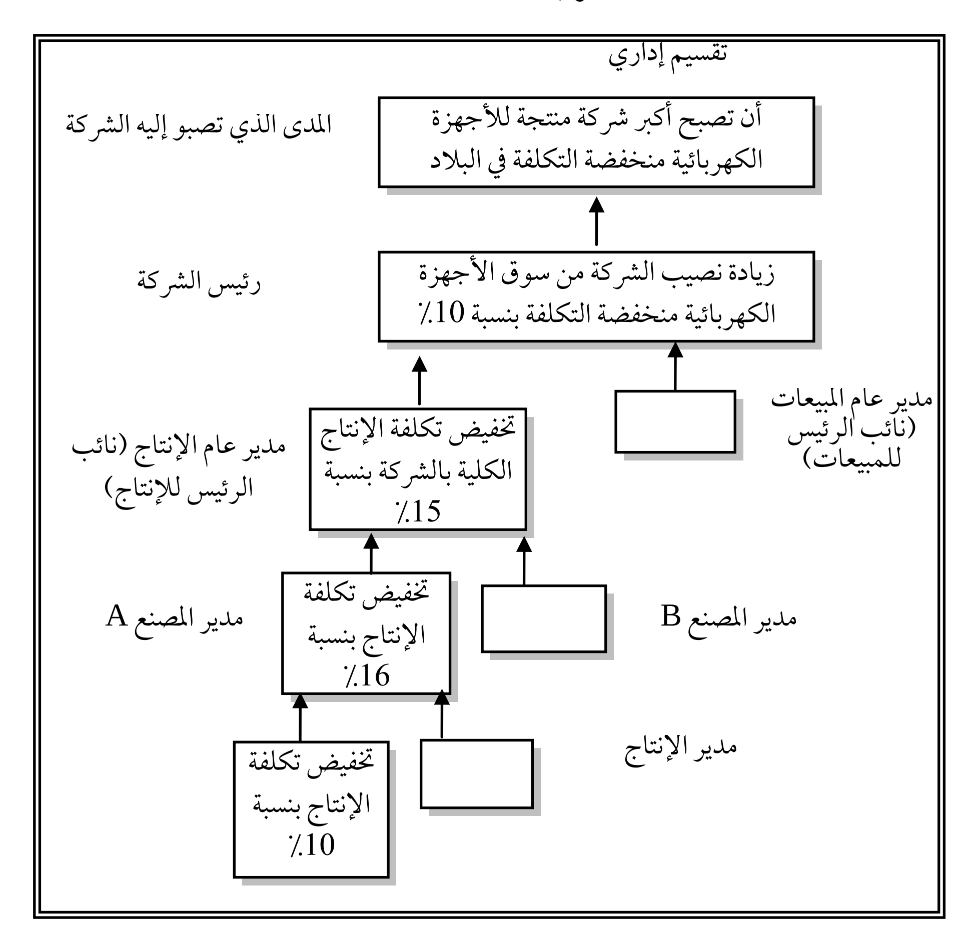
هرمية الأهداف

إن النتيجة النهائية والمثالية لعملية التخطيط أو العملية التخطيطية، هي هرمية الأهداف على النحو الموضح في الشكل التالي حيث نلاحظ في هذا الشكل

كيف أن الأهداف في كل مستوى تُصاغ بشكل يمكنّها من المساهمة في رسم أهداف المستوى الأعلى. ومن الملاحظ أن كل هدف في مستوى أدنى يساهم في تحقيق الهدف في المستوى الأعلى التالي له. وعلى سبيل المثال فإن نائب الرئيس للمبيعات ومدير مصنع B ومدير الإنتاج كُل منهم له هدف محدد وهو ما يؤكد هرمية الأهداف.

فعلى سبيل المثال فإن هدف مدير الرقابة على المخزون بتخفيض 10٪ من النفقات يُساهم في هدف مدير المصنع A بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بنسبة 16٪. وبالمثل، فإن هدف مدير المصنع بخفض تكلفة الإنتاج يُساهم في تحقيق هدف مدير الإنتاج بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بالمصنع بنحو 15٪. وكذلك فإن الهدف الخاص بمدير الإنتاج هذا يعد مساهمة في هدف رئيس الشركة والخاص بزيادة نصيب الشركة من سوق الأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة بنسبة 10٪. إن خفض النفقات وزيادة الحصة السوقية هما المحددان الرئيسيان لإستراتيجية الشركة والتي تهدف إلى جعل الشركة أكبر شركة منتجة للأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة في البلاد.

هرمية الأهداف



أنواع التخطيط

يوجد أنواع مختلفة للتخطيط كل نوع حسب طبيعته وتعدد صفاته وخصائصه. ولا عجب إذن أن تستخدم منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية هذه الأنواع المختلفة للتخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة، والتي نصنفها كالآتي:

أولاً: التخطيط حسب المجالات الرئيسة للإدارة.

ثانياً: التخطيط حسب الأغراض.

ثالثاً: التخطيط حسب المدى الزمني.

رابعاً: التخطيط حسب مقدار التفصيل والترابط بين الخطط.

وسنتناول كل نوع من هذه الأنواع بالتفصيل تباعاً.

أولاً: التخطيط حسب المجالات الرئيسية للإدارة

ويتضمن الخطط التالية:

1-الخطط القومية

وهي الخطط التي تضعها أجهزة الدولة. وتتجمع في هيئة تخطيط مركزية أو جهاز تخطيط مركزي أو وزارة تختص بذلك، وتقرها الهيئة التشريعية، وتصدر على هيئة قانون. وتستهدف هذه الخطط المصلحة العامة للمجتمع وتقديم أكبر قدر من الخدمات له في حدود الطاقات والإمكانيات المتاحة للدولة.

وغالباً ما تُقسّم الخطة القومية إلى خطط رئيسية وفرعية، بعضها يتعلق بالإنتاج والآخر بالخدمات. كما أن كُلاً من هذه الخطط يُقسّم وفقاً للقطاعات الإنتاجية والخدمية، حيث توضع لكل قطاع خطته الخاصة.

والخطط القومية قد تكون سنوية تفصيلية تغطي سنة مالية مقبلة، أو تكون بعيدة المدى كأن تتعلق بثلاث سنوات أو خمس أو سبع أو عشر سنوات مقبلة. وتسمى الخطط البعيدة المدى باسم الفترة الزمنية التي تغطيها، فنقول خطة خمسية أو سبعية أو عشرية مثلاً.

2- خطط الأعمال

وهي على نوعين رئيسيين:

أ- خطط تضعها منظمات أعمال قائمة بالفعل.

ب- خطط تؤسس بمقتضاها منظمات الأعمال الجديدة.

ففيما يتصل بالمنظمات القائمة، فإن الخطة العامة للمنظمة تتألف من خطط فرعية توضع على أساس من التقسيم الوظيفي. ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط، خطة العلاقات العامة، وخطة التمويل، وخطة التسويق، وخطة الموارد البشرية، وخطة الشؤون المكتبية، وغيرها.

أما فيما يتعلق بخطة التأسيس للمشروع الاقتصادي، فهي تتضمن الفكرة العامة التي سوف يقوم عليها المشروع والوظائف التي تتفق مع الهدف العام الذي أنشئ من أجله، وتعيين أوجه النشاط التي سوف يزاولها المشروع بعد تأسيسه، واختيار الشكل القانوني له، واختيار الموقف الذي سوف يكون فيه، وتقدير ما يلزمه من احتياجات مالية وبشرية، وتصميم المبنى من مكاتب وورش ومخازن الخ، وتحديد مراحل التنفيذ والبرنامج الزمني لكل منها.

ثانياً: التخطيط حسب الأغراض

وهو على عدة أنواع في مقدمتها:

1- خطط الأهداف

وهي خطط تقوم على أساس وجود أهداف صريحة تأمل المنظمة الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة أو على فترات متعاقبة. ومن أمثلة خطط الأهداف،

خطط مضاعفة الدخل القومي كل عشر سنوات، وخطط تدبير الموارد البشرية لأغراض التوسع في النشاط التصنيعي، وخطط التوسع في الإسكان والنهوض بالمرافق العامة في المدن لمواجهة الهجرة المتزايدة من الريف إلى المدينة وغيرها.

ومن شروط نجاح خطط الأهداف أن تكون الخطة مرتبطة بفترة زمنية محددة. كما أن هذا النوع من الخطط يستلزم توافر كافة عناصر التخطيط، كرسم السياسات التي سوف تحكم الأعمال وترشد المديرين والمنفذين أثناء سير الخطة نحو هدفها، ووضع البرامج التفصيلية للأعمال بما يؤدي إلى تكاملها جميعاً.

2- الخطط المؤقتة

وهي كما يدل اسمها توضع لمواجهة موقف محدد المعالم وشاذ بطبيعته لا يتكرر، حيثُ تُستعمل الخطة مرة واحدة ثم تنتهي بانقضاء غرضها. وقد يكون الغرض الذي ترمي إليه هذه الخطط معبراً عنه رقمياً، كمعالجة خسائر طارئة أو تعويض أضرار منيت بها الدولة بسبب ظروف شاذة. كما قد يكون غرض الخطة غير رقمي، مثل الرد على إشاعة تسيء إلى سمعة الدولة، أو المنظمة، أو الحفاظ على الأمن القومي لمواجهة مخاطر طارئة.

وتتطلب هذه الخطط وضع برامج تفصيلية ملائمة وإجراءات مناسبة لها، ولكن في حدود السياسات العامة المقررة من قبل، وذلك في معظم الحالات.

3- الخطط متكررة الاستعمال

وهي أكثر الخطط شيوعاً واستخداماً في منظمات الأعمال. ولأهميتها فإننا سوف نركز بالتفصيل على عناصرها المختلفة، وكالآتي:

1-الاستراتيجيات Strategies

نقصد بالإستراتيجية في المجال العسكري «وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء». فالإستراتيجية هي في الأصل مفهوم عسكري.

أما الإستراتيجية في المجال السياسي، فهي تعني «استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا». وفي المجال الاقتصادي فإن الإستراتيجية تعني «توزيع الموارد النادرة بما يحقق الأهداف المرسومة».

أما في المجال الإداري، فإن الإستراتيجية تعني «عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تُعرِّف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو ستعمل فيه ونوع الشركة الحالية أو الذي ستكون عليه».

وعرف الفرد شاندلر الإستراتيجية بأنها «تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف».

وعليه، فإن الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وإذا أردنا أن نفرق بين قرار استراتيجي وآخر غير استراتيجي فإن المعيار هو الثبات وعدم التغير. فالقرارات التي تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة تعدّ قرارات إستراتيجية، بينما القرارات الأخرى تكون أكثر عرضة للتغيّر. فالإستراتيجية تهتم أكثر بالتغيّر طويل الأجل وهي أقل تجاوباً مع التغيّر قصير

الأجل في الأسواق وعناصر البيئة من أنواع الخطط الأخرى. وهذا لا يعني أن الإستراتيجية لا تتغير على الإطلاق أو أنها غير مرنة ولكن نفترض بأن الإستراتيجية لا تتغير بالأسلوب نفسه الذي تتغير فيه الخطط الأخرى.

فوائد الاستراتيجيات

من أبرز فوائد ومزايا الاستراتيجيات الآتي:

1- توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.

2- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

3- تساعد في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

4- تساعد في التفكير بعيد الأمد.

5- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تُستخدم وفقاً للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.

6- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنظمة بالاتجاه الصحيح.

7- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة الخ) وذلك بربط المنظمة ببيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها – ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل. والواقع أن

استراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي لها من خلال تحديد العمل الذي تقوم به، وخطوات العمل التي ستتبعها، مثل توسيع مبيعاتها في الشرق الأوسط، وتنويع منتجاتها بإضافة منتجين جديدين أو خطين إنتاجين جديدين تماماً. وهكذا نجد أن الإستراتيجية تُساعد المنظمة في الإجابة عن الأسئلة التالية: من هم عملاؤنا؟ وما هو المنتج أو الخدمة التي سنقوم ببيعها؟ أين سنقوم ببيع السلعة أو الخدمة التي نقدمها؟ ما هي السلعة تصنيفنا كوحدة متفردة عند مقارنتنا تنافسياً؟ إن الإستراتيجية تتيح التعرف على ما يلي:

1- مجال المنظمة، فيما يتعلق بالسلع والخدمات التي تقدمها، ولمن.

2- التحركات الإستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة، مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق.

3- الأهداف العملية التي تأمل المنظمة بلوغها، على سبيل المثال حصتها السوقية أو الأرباح.

وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص الإستراتيجية بالمعنى الواسع في أنها:كيف ترغب الإدارة العليا في المنظمة بخوض غمار المنافسة، والتكيف والتفاعل مع البيئة.

هذه البيئة تتكون من المنافسين، والموردين، والعملاء وحملة الأسهم، والحكومة، والموظفين الخ. وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخواص التالية:

1- إنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

2- إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية والأيكولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحييد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي). ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي).

3- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.

4- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف – استراتيجيات- واختيار المسار أو الاستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية آخذاً في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة. وكلما زادت درجة عدم التيقن (Uncertainty) في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث توجد العديد من المتغيرات الاستراتيجية التي يتم التعامل معها.

5- إن التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل. وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات

في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

مستويات التخطيط الاستراتيجي

هناك بُعد مهم لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي، وهذا البُعد يشمل عدة مستويات استراتيجية. وهناك ثلاثة مستويات هي:

- مستوى المنظمة.
- مستوى نشاط الأعمال.
- المستوى الوظيفي.

ونجد أن استراتيجية المنظمة تبين مسار المنظمة ككل وتحاول الإجابة عن السؤال التالي: (ما النشاط الذي ينبغي أن ندخل فيه؟).

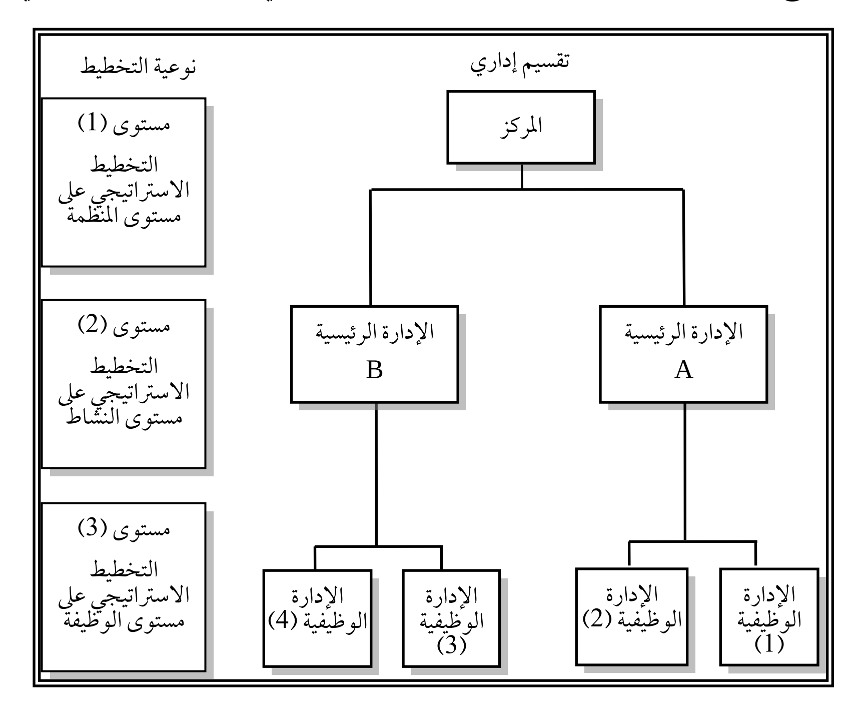
أما استراتيجية مستوى نشاط الأعمال فهو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة.

وبالمثل فإن الاستراتيجية الوظيفية يتم إعدادها داخل كل مجال وظيفي في المنظمة، مثل وظائف التسويق، والتمويل، والعلاقات العامة، والموارد البشرية، والتصميم الوظيفي، والبحث والتطوير. ويوضح الشكل الآتي مستويات الاستراتيجية.



هذا ومن الملفت للنظر أن كل مستوى استراتيجي يُعدّ مهماً للغاية، ولو أهملنا أي من تلك المستويات فإن المنظمة بكاملها سوف تعاني. ولو ربطنا كل من هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، نجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية يرتبط بتخطيط استراتيجي معين.

ويتضح ذلك من الشكل الآتي الذي يمثل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالهيكل التنظيمي



2- السياسات Policies

نقصد بالسياسات (مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة). كذلك تعرّف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد (Rules) والأنظمة (Disciplines). ومن هذين التعريفين نستنتج أن السياسة هي عبارة عن مبدأ عام أما القاعدة فهي تصرف محدد يجب أن يتم لتحقيق هذا المبدأ في جانب محدد من العمل والنشاط.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال التي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون منسجماً مع الأهداف ومساهماً في تحقيقها. ففي أي منظمة توجد المئات من المشاكل التي ينبغي إيجاد حلول لها، والمئات من القرارات الواجب اتخاذها. ولكن الكثير من هذه المشاكل يتكرر يومياً، ومن ثم فإن ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تطبّق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة. والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة. والسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره. وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الاستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أكبر أو إعطاء عدة تفسيرات.

ولكن ينبغي التمييز بين السياسات (Policies) والأهداف (Objectives). فالأهداف، كما أوضحنا آنفاً، هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي

الطريق التي تسلكه القرارات باتجاه النهايات (Ends). إن السياسة هي الطريق التي يوصلنا إلى الهدف.

تطبيق السياسات

لا قيمة للسياسات حبراً على ورق. بل إن قيمة السياسات وأهميتها تكمن في التطبيق. وهذا التطبيق في رأي الخبير الإداري رالف ديفيز (Ralph Davis) ينبغي أن يمر بعدة مراحل نوجزها بالآتي:

1- تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.

2- توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات العاملة بالمنظمة.

3- توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها.

4- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.

5- تفسير بعض الجوانب الغامضة منها (شرط أساسي من شروط التطبيق).

6- التطبيق.

7- المتابعة.

ومن الملاحظ أن السياسات ينبغي ألا تعدّ بما يتعارض أو يتضارب مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة. والضرورة تقتضي أن يكون العاملون على دراية بهذه السياسات، وأن يفهموها ويدركون أبعادها وأهميتها وهذا يتم من خلال التثقيف والتدريب والتأهيل، والاتصالات (Communications) الاعتيادية داخل الهيكل التنظيمي. فالمعروف أن السياسات تشجع التطوير الإداري لأن السياسات تنمي قدرات ومؤهلات ومهارات الأشخاص الذين يقومون

بتطبيقها. فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين، كما أنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود المرسومة لهم. والسياسات لا تقتصر على مجرد منع التصرف السيء، بل إنها تؤدي أيضاً إلى العمل الإيجابي المرغوب.

أنواع السياسات

توجد تصنيفات مختلفة للسياسات، قسم على أساس الخصائص (مثل الغرض، والاستخدام، والمصدر، ومدى التأثير، والوظيفة، والتكوين، ومدى تكرار التطبيق، والمكتوبة وغير المكتوبة ...) أو الطبيعة (سياسات أساسية وسياسات ثانوية ...). إلا أن التصنيف الأقرب إلى الفكر الإداري هو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين. وطبقاً لهذا الأساس نقسّم السياسات إلى ثلاثة أنواع هي:

1- السياسات الأساسية: Basic Policies

هي أساس وأصل السياسات الأخرى مجتمعةً، ولأهميتها فإنها تُستخدم من قبل كبار المديرين في الإدارة العليا (Top Management). والسياسات الأساسية غالباً ما تكون موثقة ومدرجة في القانون الداخلي للشركة (By-Laws) وتتصل بأهدافها. وبالنظر لتأثيراتها على مجمل سياسات المنظمة، فإن السياسات الأساسية تكون عامة وشمولية وذات طبيعة مرنة.

2- السياسات العليا Top Policies

هي سياسات يستخدمها مديرو الإدارات، أي أعضاء الإدارة الوسطى (Middle Management). والإدارة العليا هي التي تضع هذه السياسات،

بعكس السياسات الأساسية التي يقوم المؤسسون بوضعها طبقاً للنظام الداخلي للشركة، وهي سياسات أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، ولكن تأثيراتها تكون كبيرة على كل أجزاء المنظمة. أي أنها تتعلق بأنشطة المنظمة كافة.

3- السياسات الفرعية Operational Policies

يُطلق على هذا النوع من السياسات أيضاً اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات. ورؤساء الأقسام والمشرفون هم الذين يستخدمونها. إن السياسات الفرعية تختلف عن السياسات الأساسية والسياسات العليا من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المنظمة مثل: الشراء، والبيع، والعلاقات العامة، والتسويق، والتخزين، والتمويل، والترويج...الخ، وهي سياسات منبثقة عن السياسات العليا التي بدورها تكون منبثقة عن السياسات الأساسية النابعة من أهداف المنظمة.

وهناك تقسيم شائع آخر للسياسات يتم على أساس الوظائف الرئيسية للمنظمة. وطبقاً لهذا الأساس نحصل على الأنواع التالية من السياسات:

1- سياسات العلاقات العامة. 2- سياسات التسويق.

3- السياسات المالية. 4- سياسات الموارد البشرية.

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة

السياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. ومن الأفضل أن تكون مكتوبة وموثقة، بل إن بعض المديرين يشعر أن السياسة لا توجد بالفعل إلا إذا كانت مكتوبة. أما السياسات الشفهية والضمنية فهي غالباً ما تكون غير واضحة

ومحددة المعنى بالنسبة لجميع الأطراف التي يهمها الأمر. والكثير من الشركات لا تضع كل سياستها كتابةً، ولكن الاتجاه نحو السياسات المكتوبة يزداد بصفة مستمرة. ومن بين أبرز مزايا السياسات المكتوبة الآتي:

1- تشجع المديرين على التكفير في معنى السياسة ومحتواها والمقصود من استخدامها.

2- تكون السياسة صريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

3- يمكن الحصول على معالجة واحدة وعادلة بالنسبة لنفس المشكلات.

4- السياسات المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأي تغيير في المعنى أو المضمون.

5- في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسات المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

متطلبات السياسات الفعّالة

1- ينبغي رسم وإعداد السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولا يتناقض معها.

2- أن تكون السياسات مترابطة تكمل بعضها البعض وأن لا تكون متناقضة. فلا يجوز أن تكون سياسات التسويق، مثلاً، متناقضة مع سياسات العلاقات العامة، أو أن تكون سياسات الإنتاج متعارضة مع سياسات الرقابة على الجودة.

3- أن تمتاز السياسات بالمرونة العالية وعدم التقولب في بوتقات جامدة ومتحجرة. فالسياسات التي أعدت قبل خمس سنوات قد لا تكون

ملائمة الآن، والأمر يتطلب تعديلها أو تغييرها بما يتناسب والمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4- يستحسن أن تكون السياسات مكتوبة.

5- ينبغي أن يطلع العاملون على السياسات ويدركون أهدافها وأبعادها. ومن الضروري أن تقوم الشركة بعملية التثقيف والتدريب بالسياسات القائمة كجزء من مهامها الأساسية.

6- أن لا تتعارض مع الأعراف التجارية المتداولة أو مع التنظيمات والتشريعات الحكومية، أو مع العادات والتقاليد الاجتماعية.

7- أن تكون شاملة وتتناول كافة أوجه العمل والنشاطات في المنظمة وأن تسير بشكل مكمّل لوظيفة التنسيق ولا تتعارض معه.

8- يجب أن تكون السياسات واقعية. فالسياسات غير الواقعية لا قيمة لها لأنها لن تكون قابلة للتطبيق الميداني.

9- ينبغي مراقبة السياسات. ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة، بل نقصد رقابة السياسة نفسها. فالسياسات تكون عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها. ولهذه الأسباب ينبغي إعادة النظر بالسياسات بانتظام ودقة متناهيين للتأكد من أنها ما زالت شمولية، وواقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق.

3- الإجراءات Procedures

الإجراء هم نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما. والإجراءات تركز على (التفاصيل) أما السياسات فتركز على

(المداخل العامة الرئيسية). وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني و(المنطقي) للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل. ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، لنفترض أن سياسة المشروع هي (منح إجازات للعاملين) ، وهنا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول بالإجازات حتى لا يتعطل العمل، وتحديد أنواع الإجازات (اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل، بنصف راتب، من غير راتب ...) وكيفية وشروط الحصول عليها.

ولزيادة فعالية الإجراءات، ينبغي توافر ما يلي:

1- أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة.

2- أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها.

3- ينبغي أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين.

4- أن تستند الإجراءات إلى حقائق كافية عن طبيعة العمل وليس على أساس الحدس والتخمين والاجتهاد.

5- أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة - بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدى فيها نفس العمل.

6- التحديث، بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء.

7- أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها.

8- ينبغي تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض والتكرار.

4- القواعد Rules

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي - مثل غيرها من الخطط- يتم اختيارها من بين البدائل. وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط. بمعنى آخر، إن القاعدة هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها. والقواعد لا تسمح بوجود أي مدى عند اتخاذ القرارات. أما السياسة فتعمل على تشجيع اتخاذ القرارات بتقديم إرشادات معينة. وهكذا، فإن الأساس في القاعدة أن تعكس قراراً إدارياً بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به.

والقواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل، ولكنها بعكس الإجراء، لا تحدد أي تتابع زمني. يضاف إلى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءاً من الإجراء. فمثلاً (ممنوع الإساءة للمنظمة) هو قاعدة غير مرتبطة أو متصلة بأي إجراء. ولكن الإجراء الذي يحكم مناولة ومعالجة الطلبيات (Orders) يجب أن يتم حيث أن الطلبيات تتطلب إجراءات ينبغي اتباعها قدر تعلق الأمر باعتماد هذه الطلبيات في نفس يوم استلامها. وهذه القاعدة لا تسمح

بالانحراف عن مقرر أو سبيل العمل الموضوع، كما أنها لا تتدخل إطلاقاً في الإجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء.

5- البرامج Programmes

هي مجموعة متشابكة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة.

وبعبارة أسهل يمكن تعريف البرنامج بأنه (خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة). وعلى ذلك تصبح مثلاً خطة عمل جهاز العلاقات العامة بمثابة برنامج للعمل، وتصبح مهمة توسيع جهاز العلاقات العامة بمثابة برنامج عمل خلال السنتين القادمتين.

والبرنامج قد يكون صغيراً أو قد يكون ضخماً. إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين كل البرامج سواء كانت صغيرة أو كبيرة؛ وهذه الخصائص هي:

1- أنها تخدم تحقيق هدف أو أهداف معينة.

2- إنها تستلزم جهوداً إضافية.

3- إن تنفيذها يرتبط بزمن معين.

4- إنه لا بد من وجود ميزانية محددة للصرف منها على البرنامج ومعتمدة لأجله.

5- إن البرنامج عادة يرتبط بخطة عمل أو ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف محدد في خطة العمل.

والبرنامج الرئيسي قد يستلزم إعداد العديد من البرامج المشتقة. فمثلاً برنامج شركة الطيران -الذي يتكلف عشرات الملايين من الدولارات لشراء الطائرات وقطع الغيار- يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة إذا أريد لهذا الاستثمار الضخم أن يُستخدم استخداماً سليماً. وفي هذه الحالة يمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة:

1- برامج لتوفير قطع الغبار لأقسام التشغيل والصيانة.

2- برنامج لإعداد خدمات الصيانة الخاصة.

3- برنامج لإعداد عمال الصيانة وتدريبهم.

4- برنامج لتدريب الطيارين، ومهندسي الطيران.

5- برنامج لتعديل جداول الطيران.

6- برنامج لإعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات.

7- برامج إعلانية.

8- برامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها.

6- الميزانيات التقديرية Budgets

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام. وقد يشار إليها كبرنامج رقمي. وهذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل المكائن، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه. والميزانيات التقديرية لا

تتعلق بالنواحي المالية فقط، وإنما قد تغطي أوجه نشاط المنظمة كلها أو أي جـزء منها. والكثير من الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات وليس دنـانيراً أو دولارات مثل: الميزانية التقديرية للمبيعـات، والميزانيـة التقديريـة للمشـتريات، والميزانية التقديرية للعلاقات العامـة، والميزانيـة العموميـة التقديريـة، والميزانيـة التقديرية للموارد البشرية، وهكذا.

والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشـاط مـن نشـاطات المنظمـة، ولهـذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبياً، وتطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر. وتستخدم الميزانيـات التقديريـة عـلى نطاق واسع للأغراض الرقابية ما جعل الكثير ينظر إليه كـأداة مـن أهـم أدوات الرقابة. لكن إعداد الميزانيات التقديرية هو في الواقع عمل تخطيطي، بل إنهـا قـد تكون أداة التخطيط الأساسية في الكثير من المنظمات، لأن إعدادها يجبر المنظمـة على التكفير بالمستقبل.

ثالثاً: التخطيط حسب المدى الزمني

من المتعارف عليه أن الخطط تصنف على أساس الفترة الزمنية التـي تغطيهـا. فنسمع عن خطط قصـيرة الأمـد، وأخـرى طويلـة الأمـد، بيـنما نجـد آخـرون يستخدمون تسميات الخطط متوسطة الأجل، وهكذا.

ولأغراض هذا الفصل نصنف الخطط كالآتي:

1- الخطط طويلة الأمد.

2- الخطط قصيرة الأمد.

1- الخطة طويلة الأمد

هي خطة توضع بالأساس لتطبق على مدى زمني طويل، في نهايته يتحقق الهدف المنشود. والواقع يؤشر عدم وجود تحديد دقيق للمقصود بـ «المدى الطويل». فقد يكون هذا المدى سنتان، أو ثلاث، أو خمس أو خمس وعشرين سنة. وهذا أمر طبيعي إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار حقيقة أن الفترة الزمنية المحددة للخطة تعتمد على عدة اعتبارات منها:

أ- طبيعة العمل الذي تمارسه المنظمة.

ب- طبيعة النشاط المتضمن في الخطة.

ج- طبيعة الاستراتيجيات أو السياسيات المنشودة (هجومية، دفاعية، تنافسية ..الخ).

د- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة.

هـ- طبيعة الظروف التي تمر بها الشركة أو الصناعة.

و- طبيعة السلع والخدمات المقدمة.

2- الخطة قصيرة الأمد

وهي خطة تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في المستقبل القريب، والذي قد يكون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة أو سنة كاملة. كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التي يحتمل ألا تستغرق معالجتها ما يزيد عن أسبوع أو شهر مثلاً.

والخطط قصيرة الأمد تكون في العادة أكثر إحكاماً، كما أن نتائجها تقرب مما كان يتوقعه واضعها.

بيد أنه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التي يقوم عليها التقدم في كافة مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ومع التقدم المستمر في علم الإحصاء وأساليب الحصول على المعلومات، ودخول الحاسوب إلى عالم الأعمال من أوسع أبوابه، ونضوج أساليب نُظم المعلومات الإدارية، بدأت الحكومات ومنظمات الأعمال تعني بوضع الخطط ذات المدى الطويل، باعتبار أن الأهداف البعيدة تكون بمثابة النور الذي يهدي إلى مسار الطريق، بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون آمالاً أو تطلعات.

التنسيق بين الخطط القصيرة والأخرى الطويلة

من الأخطاء التي تقع فيها منظمات الأعمال والمشروعات العامة، أنها لا تبدي عناية كبيرة لمبدأ ضرورة التنسيق بين الخطط القصيرة والطويلة الأمد، فتقوم بوضع خطط قصيرة لمواجهة أمور طارئة دون الالتفات إلى الأهداف البعيدة التي تسعى إليها، وبالتالي دون أن تُوجد التناسق بين الخطط القصيرة والأخرى الطويلة المقررة.

والمفروض أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلاّ إذا كانت تساهم في تحقيق وإنجاز الخطط طويلة الأجل أو الأمد.

إن عدم التنسيق بين هذين النوعين من الخطط يؤدي إلى إعاقة تنفيذ الخطط طويلة الأمد.

من هذا يتضح أنه لا بد من رسم الخطة بعيدة الأمد بحيث تستوعب كافة احتمالات المستقبل وما يُعدّ من خطط قصيرة الأمد. كما أنه يجب عند وضع الخطط قصيرة الأمد، مراعاة انسجامها مع الخطة البعيدة الأمد. فإذا تعذر ذلك فلا بأس من إعادة النظر في الخطة البعيدة الأمد بأكملها، لتقوم من جديد على دعامات قوية تسمح لها بقدر من المرونة لمواجهة التوسع أو ما يستجد من ظروف لم تؤخذ في الحسبان من قبل.

رابعاً: أنواع الخطط وفقاً لمقدار التفصيل فيها والترابط بينها

هناك أنواع مختلفة من هذه الخطط هي:

1- خطط متكاملة رأسياً

حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة وتلك التي تليها، إذ توضع كل منها لمرحلة محددة من العمل، ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على إنجاز الخطة السابقة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط، خطة العلاقات العامة، وخطة المبيعات وخطة الترويج. وهكذا الحال فيما يتصل بخطة الشراء وخطة الإنتاج وخطة التوزيع. ولا بد لمثل هذه الخطط من أن يتم وضعها جميعاً في وقت واحد، حتى يتحقق الانسجام بينها ولا يحدث ازدواج بين الأعمال التي تحتويها أي منها، مع ضرورة ضبط البرامج الزمنية لكل خطة حتى لا يضيع الوقت الثمين بين كل مرحلة وأخرى.

2- خطط متكاملة أفقياً

ومن أمثلتها خطط البيع والإعلان والترويج والعلاقـات العامـة والتـدريب المستمر والبحوث الفنية، وبحوث التسويق ونظم المعلومات، حيث غالباً ما يبدأ تنفيذ هذه الخطط جميعاً في وقت واحد، لتتلاقى سوياً في وقت واحد، متعاونة في مسيرتها على إنجاز الهدف النهائي المشترك.

ولا بد لكي يحقق التكامل بين الخطط أغراضه المقررة، مـن أن تتجمـع تلـك الخطط سوياً في خطة رئيسية، تكون لكل منها بمثابة خطة فرعيـة تسـعى لهـدف جزئي. ومتى ما تحققت الأهداف الجزئية، فإن الهدف النهـائي يكـون قـد تحقـق بطبيعة الحال. فمثل العلاقة بين النهر وروافده، إذ لا بد للروافد من أن تصب في النهر ليتجمع الماء ويصل في نهاية الأمر إلى ارتفاع يكفي لري الأرض. وهذا هـو الهدف الذي ينتهي إليه النهر.

معوقات التخطيط

على الرغم من التطور الهائل الذي شهدته حياتنا في مجالات الحيـاة المختلفـة، مـن تقـدم كبـير في ثـورة المعلوماتيـة ونُظـم المعلومـات الإداريـة، والأسـاليب التخطيطية المتطورة التي جاءت أصلاً لتقليل حـالات المخـاطرة (Rick) وعـدم التيقن أو التأكد (Uncertainty)، وما متوفر لمنظمات الأعمال من خـبراء في مجـال التخطيط والتنبؤ وغيرها من وسائل إحكام السـيطرة عـلى المتغـيرات وحسـابها بشكل دقيق وعلمي وموضوعي، رغم كل هذه التطورات النوعيـة والكميـة في مجال التخطيط، توجد معوقات تحد من فاعلية التخطيط. وإذا ألم المخطـط بهـذه

المعوقات، فإنه سيكون مستعداً لتلافي آثارها ليجعل من خطته عملاً خالياً من الثغرات قدر المستطاع.

ومن أبرز هذه المعوقات الآتي:

1- سرعة التغيّر

نعيش في عالم يتسم بالمتغيرات العاصفة أحياناً. فكل شيء من حولنا يتغير دون أن نستطيع إيقافه. بل أن سمة الحياة اليوم هي التغيّر السريع في البيئة الداخلية للمنظمة وفي البيئة الخارجية أيضاً. إن هذه المتغيرات تجعل عملية التخطيط صعبة، وعليه فإن رجل التخطيط غالباً ما يضطر إلى إجراء تعديلات على الخطة الموضوعة للتكيف مع المتغيرات، الأمر الذي قد يترتب عليه مضاعفة نفقات وجهود التخطيط.

2- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة

تعتمد الخطط في رسمها على تقديرات يضعها رجل التخطيط مقدماً ويعتقدها صحيحة ودقيقة. إن وضع التقديرات يتم وفي ذهن رجل التخطيط آفاق المستقبل، بَيْد أن المستقبل غير مرئي، ولا يمكن التنبؤ به بسهولة.

ولهذا فإن التقديرات هي مجرد تخمينات أو تنبؤات قد تتحقق أو لا تتحقق. ويستطيع المخطط أن يقلل من حدة المخاطر الناجمة عن حالة عدم اليقين من أحداث المستقبل، بأن يضع مجموعة من التقديرات الافتراضية على أساس من الاحتمالات المتوقعة، ومن ثم يرسم خططاً متعددة على أساس كل افتراض

بحيث تواجه كل خطة حدثاً محتملاً في المستقبل، بشرط أن تكون الخطط البديلة محققة لمنافع تفوق نفقاتها. فإذا لم يجد المخطط ذلك ممكناً فإنه يكتفي بوضع خطة واحدة تتوافر فيها المرونة أو تكون قابلة للتغيّر عندما يستلزم الأمر ذلك.

3- عدم المرونة

كثيراً ما توجد عوامل داخل منظمات الأعمال تحول دون بلوغ الأهداف التخطيطية المنشودة. فالموظفون داخل المنظمة يطورون نماذج سلوكية من الصعب تغييرها. كما أن الإجراءات والسياسات والقواعد المتبعة في المنظمة قد تكون عصية على التغيير بسبب من أن العاملين قد تعودوا عليها، أو أن تغييرها يكلف أموال طائلة.

4- التكاليف الباهضة للتخطيط وإعادة التخطيط

إن عملية التخطيط تكلف جهود وأموال طائلة. كما أن التخطيط وإعادته يحتاج إلى طاقات وإمكانيات قد لا تكون متوافرة لجميع المنظمات. ثم أن عامل الوقت يعتبر مهماً جداً في عالمنا، وليس من المعقول أو المقبول دائماً أن ينتظر المدير المعلومات والإحصائيات، التي غالباً ما يستغرق الحصول عليها وقتاً طويلاً، لكي يتخذ قراراً مطلوب اتخاذه على جناح السرعة، باعتبار أن عدم اتخاذه بسرعة قد يُفقد المنظمة فرصة مربحة.

وعلى الرغم من أنه يتعين على المخطط الحكيم ألا ينفق على وضع الخطة أموالاً تزيد عن مقدار ما سوف يدره تطبيقها، فإن مراعاة هذه القاعدة أمر عسير للغاية.

وهناك صعوبات تخطيطية تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط أو في تطبيق الخطة. وهذه الصعوبات نوجزها بالآتي:

1- قلة الالتزام بالتخطيط

إن معظم المديرين يشغلون أنفسهم بتسيير أمور منظماتهم على المديات القصيرة جداً. وفي العادة نجد المديرين يركزون على المشاكل اليومية، متجاهلين ما يخبيه المستقبل لهم من مفاجآت ومتغيرات.

وليس جميع المديرين يلتزمون بخطط طويلة المدى، لأسباب كثيرة في مقدمتها صعوبة التنبؤ بالمستقبل، وتكاليف التنبؤ الباهضة وغيرها. وهكذا تضيع كثير من الفرص المستقبلية على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط طويل الأمد، أو حتى التخطيط قصير الأمد.

2- عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط

لا يمكن القول بأنه هنالك خطة إلا إذا كان هناك قرار من نوع ما. ففي العديد من المنظمات هنالك دراسات تخطيطية ولكن لا تصل إلى مستوى الخطط الملزمة. أي أن التخطيط الفعلي المجسد بالخطط الفعلية لا يتحقق في كثير من المنظمات. وهذا يؤشر أما حالة عدم الالتزام بالتخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة، أو عدم مقدرة على التفرقة بين دراسات التخطيط والخطط الفعلية.

3- مقاومة التغيير

إن التخطيط وظيفة إدارية متحركة تنشد التغيير الدائم للتكيف مع عالم يتغير من حولنا. إن هذه الحقيقة لا تروق لكثير من المديرين التقليديين الذين يقاومون

التغيير للحفاظ على مواقعهم وسلطاتهم وصلاحياتهم. كما أن بعض المديرين يعولون كثيراً على خبراتهم السابقة المتراكمة، رغم أن هذه الخبرات قد لا تكون صالحة في عالم متغير. فالخبراء مثلاً غالباً ما يتحيزون لخبراتهم السابقة ويقاومون أي اتجاه نحو التغيير، أو تبديل أفكارهم أو حتى تحديثها بخبرات وآراء جديدة.

زيادة فعالية التخطيط

إن فعالية التخطيط تتحقق إذا ما توفرت له بعض المقومات والمبادئ الأساسية ومن أبرز مقومات نجاح التخطيط وزيادة فعاليته الآتي:

1- **إعداد التنبؤ الدقيق:** إلى جانب أخصائيي التخطيط يجب أن يتوافر لجهاز التخطيط في المنظمة أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق باعتبار أن التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة. ليس هذا حسب، بل إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى. فالمديرون مثلاً قد لا يكونون على اطلاع تفصيلي مباشر بطبيعة أعمال المنظمة، أو الجوانب أو المجالات التي سوف يصار إلى تطبيق تنبؤاتهم فيها. ولهذا، فإن من أولى مهمات المنظمة تقريب الفهم المشترك بين هؤلاء جميعاً، وذلك لملاءمة طرق التنبؤ المستخدمة مع الواقع الذي تواجهه.

2- **الحصول على قبول الخطة:** إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة وأن تمنح تأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود

التخطيطية، فضلاً عن مسؤولياتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كُلاً من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق.

وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة في عملية التخطيط. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن لفريق التخطيط القيام بها لزيادة مثل هذا الالتزام والقناعة من قبل الإدارة العليا، ولكن أكثرها شيوعاً هي الطلب من أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في العملية التخطيطية إذا لم يكونوا أصلاً راغبين أو متحمسين لذلك. فقد تجعلهم المشاركة يعدلون عن آرائهم المتحفظة ويتقبلون التخطيط كوظيفة حيوية من وظائف الإدارة. أيضاً ضرورة إشراك المرؤوسين في العملية التخطيطية لزيادة ارتباطهم وولائهم للمنظمة، أي شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية.

3- **يجب أن تكون الخطة سليمة:** كما هو واضح يجب التأكيد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة. ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة. وهناك الكثير من المنظمات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت -في الأساس- غير سليمة. وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح، ومراجعة مستمرة لافتراضاتها، وأن تتبنى منهجاً مشابهاً للمنهج الذي يتبعه أي محامٍ بارع وماهر. بمعنى أن على المنظمة أن تحصل على التأييد اللازم الذي يجعلها، أو يجعل هيئة التخطيط في المنظمة، قادرة ومتمكنة من الدفاع عن الخطة. والخطوة التي تلي ذلك، هي إعداد جدول تفصيلي بالمقابل يشمل كل ما في الخطة من أخطاء وأسباب عدم توافق الخطة. ويقترح بعض الخبراء الذهاب إلى أبعد من مدخل المحامي البارع. فهم يدعون أن هذا المدخل لن

يكتفي بمجرد تنفيذ الخطة، بل سوف يقدم خطة مضادة تقوم على افتراضات مضادة. وعلى أية حال، فالمهم أن تقوم المنظمة باختبار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة. وهذا بدوره سوف يساعد على ضمان أن تنتج عن عملية التخطيط خطة سليمة.

4- **إن التخطيط الجيدة مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري.** فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة حيث يوفر تحديداً دقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة.

والأهم في هذا الصدد أن يصار إلى **تحديد** مسؤولية التخطيط، خاصة وأن التخطيط هو مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة (كالرئيس، ومديري العلاقات العامة، والتسويق، والمبيعات) وهم المسؤولون فعلاً عن تنفيذ الخطة، يعدون مسؤولين أيضاً عن تطويرها. أما أن تقوم لجنة تخطيط لا تضم هؤلاء في عضويتها، وتبعث بالخطة جاهزة للتنفيذ، فهذه هي الكارثة بعينها.

5- **الموضوعية في التخطيط:** إن التفاؤل الزائد خطأ مثلما التشاؤم المفرط خطأ. فالإنسان يميل دوماً لرؤية ما يريد رؤيته فقط، ويتحيز لوجهة نظره. في التخطيط الفعال، على المنظمة أن تبتعد عن مثل هذه الأساليب، وبدلاً من

ذلك، عليها أن تتبع المنطق والموضوعية، والحقائق الشاخصة، والتنبؤات المستندة إلى المنهجية العلمية، مع مزيد مع الخبرة والدراية والمهارة. إن التفاؤل صفة طيبة، لكن التفاؤل ينبغي أن يكون مبنياً على أسس رصينة، وأن تُبذل جهود من أجل تحقيقه في الميدان.

6- **أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة:** من أجل عملية تخطيطية فعالة ينبغي وجود سياسات إجرائية جديدة (Operating Policies) تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع (الإنتاج والتسويق والمبيعات، والموارد البشرية، والعلاقات العامة..الخ). إن وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية التي تحدد الأغراض الأساسية للمنظمة وخصائصها العامة وطبيعتها الأساسية والتي على ضوئها يتم تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وخططها.

7- **قياس السوق الكلية وحصة المنظمة منها بدقة قدر الإمكان:** يرى كثير من خبراء التخطيط أن جمع البيانات عن المبيعات التاريخية للمنظمة، وعن السوق الكلية للمنتجات التي تتعامل بها المنظمة، وكذا بالنسبة لمركزها التنافسي هي أكثر المجالات حرجاً وأهمية بالنسبة للعملية التخطيطية. وهم يقولون إن المشروع الناجح يشبع حاجات عملائه، وهكذا يعد من الأمور الضرورية التحديد الدقيق للسوق، ولموقع المشروع فيها.

8- **شرط التخلي عن مشروع الخطة:** إن مشروع أي خطة ليس كتاباً مُنزلاً. وعليه، فإن من مقومات التخطيط الفعال أن تكون المنظمة على استعداد تام

للتخلي عن مشروع الخطة فوراً إذا ما وجدت من المبررات الموضوعية والعملية ما يدفعها إلى ذلك. فالتخطيط الفاعل ينبغي أن ترافقه مرونة عالية. مثال على ذلك، لقد ظل هنري فورد متعلقاً تماماً باستراتيجيته المتخلفة لإنتاج السيارات النمطية فقط والتي أزيحت من السوق بواسطة شركة جنرال موتورز. لهذا، فإن الخطة يجب أن تتضمن فترة زمنية محددة، وموافقة مسبقة على التخلي عن الخطة. فعلى سبيل المثال يجب أن يكون لكل منظمة مؤشّر زمنيّ أو ماليّ ترتبط به الخطة مثل (إذا لم تتم مضاعفة المبيعات مع نهاية العام المالي 2009م فإنه يتم التخلي عن المشروع)، أو (إذا لم يتم التوصل لإحياء ما أهملناه لمدة 24 شهراً بعد 6 شهور من الآن من جهود البحث والتطوير (R & D)، فإنه يجب التخلي عن المشروع).

9- **أهمية وجود نظام للمتابعة، وخطة مرنة:** إن مراجعة الخطة دورياً، وبانتظام (خصوصاً الخطط الاستراتيجية) هي عملية ضرورية جداً بل مطلوبة ومرغوبة. إن عملية المراجعة يجب أن تعتمد على بيانات دقيقة وحديثة. ويوجد في معظم المنظمات نظماً للمحاسبة تساعد المديرين على تقييم أدائهم في الفترة السابقة. ويتعين على المديرين تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وأن تكون ملاحظاتهم شمولية. فالمتغيرات في هذه البيئة قد تتطلب إعادة النظر جزئياً أو كلياً بالخطط الموضوعة. ولهذا فإن الخطط ينبغي أن تتسم بالمرونة العالية.

10- **المراجعة السنوية للخطة:** يرى البعض من الكتّاب أن أي خطة في مجال الأعمال يمتد مداها الزمني لأكثر من 12 شهراً في ظل ما نشهده اليوم من

تطورات سريعة في الأوضاع الاقتصادية والمالية والاجتماعية إنما تعدّ على درجة كبيرة من الخطورة. وهؤلاء يرون أنه يتعين على الإدارة أن تقوم سنوياً –على الأقل– بمراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة التي استندت إليها الخطة الاستراتيجية. وعلى الإدارة بعد ذلك أن تراجع بدقة وتمحص شديدين التقدم الحاصل بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على أسباب الانحرافات إن وجدت، والجوانب الإيجابية أيضاً.

11- **توافر كوادر تخطيطية كفوءة:** غني عن القول أن التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه. إن نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عالٍ من المهارة التخطيطية. فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة.

12- **ملاءمة الخطة للواقع:** يميز بعض الكتّاب بين التخطيط بالأهداف، والتخطيط الموجه. ويناسب التخطيط بالأهداف البيئة التي يمكن التنبؤ أو التكهن بها، وحين تكون التنبؤات ذات اعتمادية عالية. ويتعين هنا أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد بعيد. وفي هذه الحالة فإن أساليب التنبؤ المستخدمة هنا يمكن أن تعتمد على البيانات التاريخية. ويمكن لهذه الخطط أن تحدد بالتفصيل على كل موظف بالمنظمة، وكيف يمكن إنجاز العمل. وتعد أساليب اتخاذ القرارات في بحوث العمليات أكثر ملائمة للتطبيق هنا.

عملية اتخاذ القرارات الإدارية

Management Decision-Making Process

أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرار هي لب أو جوهر وظيفة المدير. فبينما يعدّ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلاً منها يتصل – بوضوح– بالقرارات... القرارات لتنفيذ الخطة، ووضع الأهداف الخ.

ولا مكان للقول بأن الحاجة لاتخاذ القرارات الفعّالة أكثر أهمية من عملية التخطيط. فالمنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما أن الاتجاه الذي تسير فيه –على ضوء السوق التي تخدمها، والمنتجات التي تقدمها– كان اتجاهاً سلبياً. ولكن إذا كانت عملية اتخاذ القرارات سيئة، وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريقاً خاطئاً، فلا أحد يمكنه البقاء، اللهم إلا المحظوظ.

وتظهر عملية اتخاذ القرارات أساساً لأن المدير يقوم بتحديد أهدافه ويحاول الوصول إلى هذه الأهداف. ومن دون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد. وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المنظمة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

تعريف عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة سوقية أكبر، وتخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن

القائم بالعملية بعض هذه المعايير. ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

كيف تُتّخذ القرارات؟

الحقيقة أن كثيراً من المديرين لا يستطيعون الإجابة بشكل محدد عن الكيفية التي يتخذون بها بعض القرارات. وفي دراسة لمجلة «فورتشن Fortune » الأمريكية حول هذا الموضوع تعددت إجابات المديرين ورؤساء الشركات على النحو التالي: «إنني لا أعرف كيف اتخذ القرار ولكنني أقوم باتخاذه». «لو سألني نائب الرئيس عن الكيفية التي توصلت بها لاختيار الحل المناسب فستكون إجابتي بالتحديد لا أعرف».

وحقيقة الأمر أنه ليس هناك معادلة محددة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة –وبمعنى آخر ليست هناك الوسائل الكافية لتقويم فعالية القرار مقدماً.

وكل ما يمكن قوله هنا هو أن اتخاذ القرارات لا يقوم فقط على المنطق وإنما في كثير من الأحيان يُبنى على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار. وما ينبغي عمله في هذا الصدد لضمان تحقيق أقصى قدر من النجاح في اتخاذ القرارات العقلانية هو ترشيد القرار إلى أقصى حد ممكن بعيداً عن الحكم والاجتهادات والتصورات الشخصية.

أنواع القرارات

هناك تصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمنظمة، وكالآتي:

أولاً: قرارات تتعلق بالإنتاج: (1- حجم الإنتاج، 2- حجم المصنع، 3- موقع المصنع، 4- التصميم الداخلي للمصنع، 5- طرق الإنتاج، 6- إجراءات الشراء، 7- كمية المخزون، 8- طرق دفع الأجور، 9- مدى البحث الفني، 10- أهمية التفتيش).

ثانياً: قرارات تتعلق بالمبيعات: (1- تحديد الأسواق، 2- موقع مكاتب البيع، 3- تغليف المنتجات، 4- العلامة التجارية المستخدمة، 5- منافذ التسويق المستخدمة، 6- السعر، 7- مدى ونوع الإعلانات، 8- طرق مكافأة رجال البيع، 9- جهود تنشيط المبيعات، 10- بحوث التسويق المستخدمة ومداها).

ثالثاً: قرارات تتعلق بالتمويل: (1- الهيكل المالي، 2- شروط الائتمان، 3- مقدار رأس المال العامل، 4- طرق الحصول على الأموال الجديدة، 5- توزيع الأرباح، 6- خطط إعادة التمويل، 7- تحديد تكاليف العمليات، 8- الإجراءات المحاسبية، 9- الاندماج، 10- التصفية).

رابعاً: قرارات تتعلق بالموارد البشرية: (1- مصادر الحصول على القوى العاملة، 2- أساليب الاختيار، 3- مدى التدريب ونوعه، 4- تحليل العمل وتقييمه، 5- استخدام نظام الاقتراحات، 6- معالجة التأخير والغياب، 7- أسس دفع الأجور والمرتبات، 8- طرق الترقية، 9- الترويج لوسائل الأمان، 10- علاقة الشركة بالجماعات الخارجية).

وهناك تصنيف ثان على أساس درجة عدم التيقنأو عدم التأكد (Uncertainty) وهذا التصنيف مفيد خاصة لأغراض التدريب وتحديد أنواع القرارات التي

ينبغي اتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة. وعادة ما تُتخذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية في المستويات الدنيا، بينما تُتخذ القرارات التي تنطوي على درجة عالية من عدم التيقن أو عدم التأكد في المستويات العليا. والجدول التالي يوضح الأنواع المختلفة للقرارات طبقاً لمدى التيقن الذي تنطوي عليه.

تصنيف القرارات على أساس درجة علم التيقن (Uncertainty)

درجة عدم التيقن	الخصائص
1- طبيعة روتينية	يتكرر حدوثها كثيراً مما يخفض عدم التيقن إلى أدنى حد. القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها
2- قدر محدود من عدم التيقن	من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم التيقن. القرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر.
3- قدر كبير من عدم التيقن	ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات. القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط.
4- درجة مرتفعة جداً من عدم التيقن	مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعة جداً والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها.

طرق معالجة أو تخفيض حالة عدم التيقن

يحاول المديرون معالجة حالات عدم التيقن في قراراتهم، أو على الأقل تخفيضها، من خلال عدد من الوسائل، في مقدمتها.

1- إجراء المزيد من البحوث (خصوصاً في مجال المنتجات، والتسويق، والعمليات، والعملاء...).

2- التأمين.

3- تقييم احتمالات حدوث الحدث كما يتضح من استخدام الإحصائيات كلما أمكن ذلك.

خطوات عملية اتخاذ القرار

يمر القرار العقلاني عادة بست خطوات أساسية هي: 1- تحديد المشكلة، 2- تحليل المشكلة، 3- تحديد البدائل، 4- تقييم كل بديل، 5- اختيار أفضل حل (بديل)، 6- تحويل القرار إلى عمل فعال.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الخطوات تباعاً.

1- تحديد المشكلة Defining the Problem:

ليس هناك من قرار عقلاني يتخذ إلا في ضوء مشكلة أو قضية. فالواجب تحديد هذه المشكلة أو القضية تحديداً دقيقاً. فالمظاهر أحياناً تكون خادعة ومضللة، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها. فقد ترى المنظمة أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما المشكلة الحقيقية قد تكون في سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات أو ضعف جهاز العلاقات العامة. وما نريد قوله هنا هو أنه يتعين على المدير البارع كصانع قرار أن يكون حريصاً جداً على كيفية تعريفه للمشكلة، وأن يستبعد المشكلات الواضحة حتى يصل إلى قلب الحدث (قلب المشكلة). بعد ذلك سيكون هذا المدير مستعداً لتطوير وتحسين البدائل المفيدة.

2- تحليل المشكلة Analyzing the Problem

بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق. وتصنيف المشكلة يخدم لغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه. ومن دون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال. وعادة ما يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

1- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنظمة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).

2- وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.

3- عدد الاعتبارات النوعية (Qualitative) التي تدخل في القرار.

4- مدى التكرار المنتظم للقرار.

وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات. فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي. وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات. وعليه أن يتأكد تماماً من صحة المعلومات. كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها.وهناك معلومات قد لا يستطيع الحصول عليها بسهولة أو أنه لن يتمكن أبداً من الحصول عليها. وهنا على المدير أن يكون عارفاً بالمعلومات الناقصة حتى يمكنه من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته.

3- تحديد البدائل Developing Alternative Solutions

إن اتخاذ القرار الفعال، يتطلب بدائل عدة للاختيار من بينها، وسواء كان المدير يختار من بين خطط بديلة، مرشحين لوظائف، سيارات، أو تجهيزات، فإن وجود بعض من الخيارات يعد شرطاً لاتخاذ القرار الفعال. وفي الحقيقة فإنه ما لم يكن للمدير اختيار، فليس هناك من قرار يتخذ، اللهم إلا أن «يأخذه أو يتركه». وفي بعض الأحيان قد لا تكون هناك مشكلة في تحديد البدائل الجيدة. فعلى سبيل المثال، قد يقوم المدير بالإعلان عن آلة تلزمه لمصنعه، فتنهال عليه العروض، ولكن في الغالب فإن تحديد البدائل الجيدة، ليس أمر سهلاً. فهي عملية تتطلب قدراً من الإبداع، والتفكير، والمناقشة. إن الإبداع، والاستخدام الفعال للجماعات يعدان عاملين رئيسيين مهمين في تحديد البدائل. والمقصود بالإبداع هنا، قدرة المنظمة على اكتشاف طرق جديدة لعمل الأشياء، أو طرق جديدة لتفسير مشكلات قديمة. أما الاستخدام الفعال للجماعات فنقصد به إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين في عملية تحديد البدائل، خصوصاً وأن الاشتراك في حل المشكلة يزيد من قبول هذا الحل. أيضاً، إن الجماعة تقلل إلى حد كبير من فرص فشل الاتصالات حينما يكون أولئك الذين يعملون معاً لتنفيذ القرار، قد شاركوا في صنعه.

4- تقييم كل بديل Evaluating Each Alternative

أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل. وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل. وتنطوي عملية التقييم على:

أ- تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

ب- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

ويساعد تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ. فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة. ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد. وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة إلى أبعد الحدود. ولذا يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الاستراتيجية في كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها.

5- اختيار أفضل حل Finding the Best Solution

طالما أن المدير قد قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، فإن الخطوة التالية هي اختيار أفضل حل. وهناك أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول، وهذه المعايير هي:

أ- المخاطرة: حيث على المدير أن يقوم مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة. حيث لا يوجد «تصرف» بدون مخاطر وكذا لا يوجد «عدم تصرف» بدون مخاطر، ولكن ما يعنينا أكثر هو ليس المكاسب المتوقعة ولا المخاطر المحتملة ولكن ما يعنينا هو النسبة بينهما، وبذلك فكل بديلٍ ينبغي أن يتضمن تقييماً للميزات الترجيحية له.

ب- الاقتصاد في الجهد: حيث ينبغي تحديد أي من التصرفات يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود، والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمنظمة، حيث قد يستخدم العديد من المديرين بندقية اصطياد الفيل لصيد العصافير.

ج- التوقيت: فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحي أن هناك أمراً هاماً يحدث داخل المنظمة. أو إذا كانت هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الزخم الذي قد يكون مطلوباً. وفي بعض المواقف نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائياً كما يجب أن يرفع رؤية المنظمة إلى مجال جديد بأهداف جديدة، وفي مواقف أخرى فإن ما يعنينا أكثر هو بداية أول خطوة، وإن الهدف النهائي سيتم حجبه وعلى نحو غامض في الوقت الحاضر.

د- قيود الموارد: من أهم قيود الموارد ذلك المتعلق بالعنصر البشري الذي سينفذ هذه القرارات، ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه، وأن رؤيتهم،وكفاءتهم ومهارتهم وفهمهم كل ذلك هو الذي يحدد ماذا يمكن أن يفعلوا وما لم يكن القيام به. وقد يكون هناك تصرف يتطلب صفات وإمكانيات أكبر مما يمتلكون الآن ولكنه يعتبر بالفعل البرنامج الوحيد الصحيح. ولذا ينبغي بذل الجهود في سبيل القرار بغرض رفع مقدرة ومستوى العاملين.

6- تحويل القرار إلى عمل فعال Making the Decision Effective

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهار خطوة اختيار أفضل حل بديل. فالعملية –في الحقيقة– لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى

عمل فعال. ولكن التنفيذ لا يتم بواسطة المدير ولكن بواسطة الآخرين. وهؤلاء «الآخـرين» يحتـاجون إلى تحفيـز وترغيـب مـادي ومعنـوي للتنفيـذ الفعـال. ويحتاجون إلى من يُشعرهم بأن القرار هو قرارهم.ولن يتأتِ ذلك إلا بـإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

قائمة إرشادية لتحسين عملية اتخاذ القرار

Guidelines For Improved Decision-Making

يقول هيلبرونر أنه «ليس هناك في العالم شيء شـائع ومعتـاد، وأيضـاً صـعب لدرجة لا تطاق مثل القرار الصعب».

واعتماداً على هذا القول وأقوال الآخرين، فإن قائمة إرشادية لاتخاذ قـرارات أكثر فاعلية تشتمل على ما يلي:

ترتيب الحقائق

إن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق (وليس على الآراء الشخصية أو الاجتهادات الفردية)، تلك الحقائق المتعلقة بصلب المشكلة، ومـا هـي البـدائل وسلبياتها وإيجابياتها. إن أكثـر المـديرين براعـة ومهـارة وخـبرة يعرفـون جيـداً أنه عندما تكون المشـكلة معقـدة أو مستعصـية الحـل، فـلا بـد أن هنـاك نقصـاً في الحقائق، ومن ثم يقومون بإعادتهـا مـرة أخـرى طلبـاً للمزيـد مـن البيانـات والمعلومات. ولكن يجب عـدم إسـاءة اسـتخدام فكـرة جمـع الحقـائق. فـبعض الأشخاص يستمرون في طلب النصـح والحقـائق لدرجـة أنهـم يصـبحون غـير قادرين على اتخاذ القرار إطلاقاً.

استشارة الأحاسيس الشخصية

هنا يقول (سيجموند فرويد) فيما يتعلق باتخاذ القرارات المهمة، «إنني دائماً أرى أنه ميزة كبيرة أن نأخذ بعين الاعتبار كل الإيجابيات والسلبيات عند اتخاذ القرارات الثانوية. أما في الأمور الحيوية –على أية حال– مثل اختيار صديق، أو اختيار وظيفة، فإن القرار يأتي من اللاشعور، من مكان ما بداخلنا. ففي القرارات المهمة في حياتنا الشخصية نكون محكومين –كما أعتقد– بحاجتنا الداخلية في أعماقنا».

ويقول هيلبرونر، إنك تستطيع دائماً أن تشعر ما إذا كان القرار بتوافق مع قول طبيعتك الداخلية، لأنه يحقق لك شعوراً عظيماً بالراحة. إن القرارات الجيدة – هكذا يقول– هي أعظم المهدئات التي تم اكتشافها، أما القرارات السيئة فهي – غالباً– تثير القلق. لهذا استشر أحاسيسك الداخلية، ولا تهمل حدسك وتخمينك.

التأكد من سلامة التوقيت

إن سلوك أغلب الناس يكون متأثراً بأمزجتهم التي يمرون بها (بالحالة المزاجية). ولقد توصل الباحثون في جامعة كولومبيا إلى استنتاج مفاده أن الفرد حين تهبط معنوياته، فإن تصرفاته تكون عدوانية. أما حين تكون أمزجتهم جيدة، فإن سلوكياتهم تتأرجح نحو التسامح والتوازن. فالأفراد يكونوا متساهلين عندما يكونوا معتدلي المزاج، ويكونوا قاسين عندما يشعرون بالضيق. ولذا فإن الإرشاد الثالث هنا هو أن يأخذ المدير في حسبانه (الحرارة العاطفية)

قبل اتخاذ قرار مهم. فلو كانت الحرارة غير سليمة، فإن من الضروري أن يؤجل المدير قراره لوقت آخر.

عدم التركيز الزائد على نهاية القرار

إن القليل جداً من القرارات هي التي لها صفة الأبدية، ولكن هناك الكثير من العطاء في أغلب القرارات بأكثر مما ندرك. ومن ثم فإنه ينبغي على المديرين عدم التركيز على نهاية القرار.

من المفيد أن تتم مناقشة القرارات المهمة مع الآخرين. فجزء من السبب هو أن آراء الآخرين قد توضح لنا جوانب من المشكلة ربما تكون غائبة عنا أو ليست محط اهتمامنا. إن مناقشة الأمور تساعد أيضاً في توضيح أفكار ومشاعر المدير الشخصية.

لقد وجد الخبراء أن المديرين غالباً ما ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنوا عليها قراراتهم. فيقول أرجيرس مثلاً إن الكثير من عملية صنع القرارات التي تتم في المنظمات الآن هي منحنى تعلم فردي. وهو يقول إن مثل هذا النوع من صنع القرارات يعمل بشكل أشبه ما يكون بالترموستات، حيث يتم تدريب المديرين على اكتشاف الانحرافات عن السياسات الحالية، وتصحيح هذه الانحرافات، وهي بذلك تشبه الترموستات كثيراً، حيث تكشف الترموستات الارتفاع أو الانخفاض في درجة حرارة الغرفة ثم تقوم بغلق المفتاح المناسب.

إن منحنى التعلم الفردي يساعد المنظمة على تنفيذ سياساتها الحالية بنفس الطريقة التي تسمح فيها الترموستات بالحفاظ على درجة حرارة الغرفة ثابتة. وعلى المديرين أن يراجعوا باستمرار الافتراضات التي بنوا عليها سياساتهم

الحالية. فمثلاً، لو كانت لدينا سلعة بائرة أو بطيئة البيع، فإنه لا ينبغي على المدير معالجة هذا الخلل بمجرد تعيين رجال بيع جُدد، أو زيادة نفقات الإعلان، بل ينبغي عليه بدلاً من ذلك أن يراجع الافتراضات التي بنى عليها القرار ببيع هذه السلعة، وأن يسأل نفسه عما إذا كان عليه بيع السلعة أم لا.

اعرف نفسك

إن أكثر المديرين فعالية هم أولئك الذين يفهمون بوضوح من يكونوا. إن تصرفاتهم تكون مستقرة، وثابتة، ومتوقعة. وعند اتخاذهم للقرارات لا تتغير قراراتهم من يوم لآخر تبعاً لتغيير أمزجتهم من السعادة إلى الحزن، ومن الشعور بالأمان إلى الخوف، أو من الشعور بالاكتئاب إلى الشعور بالابتهاج. ولهذا فإن على المديرين الفاعلين أن يعرفوا أنفسهم وأمزجتهم كي يتخذوا قرارات مستقرة وفعالة.

تخطيط نشاطات العلاقات العامة

يتبين مما سبق ذكره في هذا الفصل أن التخطيط لا غنى عنه في المنظمات على اختلاف أنواعها ومسمياتها، فهو أداة إدارية فعالة تسهم في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة.

والواقع أن تخطيط نشاطات العلاقات العامة يعدّ أحد عوامل النجاح الأساسية في مسيرتها الرامية لتحقيق أهداف المنظمة بسرعة وكفاءة عاليتين.

فتنفيذ برامج العلاقات العامة واستراتيجياتها لا يمكن أن يتم من دون تخطيط مسبق. وكما لاحظنا في تعريفنا للتخطيط بشكل عام، فإنه يمثل خارطة طريق بالنسبة للمنظمة بشكل عام، وللعلاقات العامة بشكل خاص. ويمكن

استخدام كافة أنواع التخطيط سابقة الذكر في مجال العلاقات العامة، وذلك اعتماداً على طبيعة المنظمة وأسواقها ومجالاتها ورسالتها، وكذلك طبيعة العاملين، والعملاء، وذوي المصالح في المنظمة.

ويرى الشامي وجرادات أن تخطيط نشاطات العلاقات العامة يحقق العديد من الفوائد والمزايا والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1- توضيح الأهداف المحددة لنشاطات العلاقات العامة وبرامجها وخططها واستراتيجياتها والتي يتم في ضوئها إجراء تقييم عادل ودقيق لكفاءة الأداء من خلال المتحقق من النتائج.

2- تحديد مسارات (خرائط طريق) تنفيذ الخطة وفقاً للأولويات وحسب أهميتها النسبية بالنسبة للمنظمة المعنية.

3- توفير أساس منظم للتعامل مع الأحداث المستقبلية والتكيف معها والتحوط لها.

4- الإسهام في اتخاذ القرارات الفعالة المستندة إلى الأهداف المرسومة، وتلك المنبثقة عن أهداف المنظمة ورسالتها.

5- توفير أساس موضوعي وعلمي لإعداد ميزانية العلاقات العامة.

6- تنفيذ برامج متكاملة توجّه من خلالها كافة الجهود المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة للعلاقات العامة.

7- الاختيار السليم للبرامج وتوقيتاتها الملائمة، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فعالية لأغراض التنفيذ.

8- كسب مؤازرة ودعم وتأييـد الإدارة العليـا لنشـاطات العلاقـات العامـة وتعزيز مساهمة ذوي المصالح فيها.

9- الاستخدام والاستثمار الأمثل لوسائل الإعـلام والاتصـال كافـة وذلـك بهدف الوصول إلى الجماهير المستهدفة بشكل كفء وفعال.

10- تقرير مدى إمكانية تحقيق الأهداف المعلنـة وفـق المـوارد والإمكانيـات المادية والبشرية المتاحة، والتي يمكن الحصول عليها في الوقت الـراهن أو في المستقبل.

11- المساهمة في اتخاذ قرارات فعّالة ومؤثرة تعـزز مسـار العلاقـات العامـة، وتمكنها من بلوغ أهدافها المعلنة.

مبررات التخطيط في مجال العلاقات العامة

يرى الدكتور ناجي معلا أن هناك الكثير من المبررات لضرورة إخضاع نشاط العلاقـات العامـة لمنطـق التخطـيط. وعمومـاً فـإن أهميـة التخطـيط في نشـاط العلاقات العامة تنبع من الأسباب التالية:

1- إتاحة قدر أكبر من التنسيق بين الجهود التي تبذل على صـعيد العلاقـات العامة، وغيرها من الأنشطة التسويقية في المنظمة المعنية ككل.

2- إن التخطيط يساعد على تعبئـة المـوارد والإمكانيـات المتاحـة،وتوجيهها نحو ما يحقق هذه الأهداف بأفضل الوسائل وأقلّ التكاليف.

3- يساعد التخطيط في الوصول إلى أنسـب وسـائل الإعـلام لنقـل الجهـود الخاصة بالعلاقات العامة.

4- إن تخطيط الجهد الخاص بالعلاقات العامة يساعد في تحديد النطاق الزمني لعملية التنفيذ، وهو ما يساعد على برمجة النشاطات الفرعية داخل نطاق العلاقات العامة، واختيار أنسب أساليب التصرف لكل نشاط.

5- يمكّن التخطيط العلاقات العامة من تطبيق الوسائل والأدوات الرقابية اللازمة، ما يساعد في ضبط الأمور وتسيير أوجه النشاط ضمن الأطر المرسومة.

6- إن تخطيط العلاقات العامة من شأنه أن يحدّ من احتمالات التكرار والازدواجية في التنفيذ، خاصة وأن الأهداف محددة والمسؤوليات موزعة بصورة واضحة لا لبس فيها.

ويطرح الدكتور ناجي معلا سؤالاً مفاده: هل تتوافر المتطلبات والمقومات اللازمة لهذه العملية التخطيطية؟ في هذا المجال، فإن هناك، من وجهة نظر الدكتور معلا، مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاح التخطيط في مجال العلاقات العامة، وهي:

1- إن أية خطة للعلاقات العامة يجب أن تستهدف تقديم المنظمة ونشأتها وسياسيتها إلى الجمهور بصورة واضحة وكاملة.

2- يجب أن تنطوي خطة العلاقات العامة على نظام تتحدد من خلاله الأولويات حسب أهميتها.

3- يجب تحديد الجمهور المستهدف بالبرنامج الخاص بالعلاقات العامة، وأن يراعى في وضع الخطة الخصائص المميزة لهذا الجمهور.

4- يجب أن تنطوي خطة (أو برنامج) العلاقات العامة على بعض وسائل الاتصال المباشر بالجمهور وعدم الاعتماد فقط على وسائل الاتصال الجماهيرية في تنفيذ الخطة.

5- يجب أن تناط مسؤولية تخطيط برنامج العلاقات العامة إلى إدارة العلاقات العامة كجزء من مهامها وواجباتها. كما يجب أن تتولى هذه الإدارة بكافة كوادرها مسؤولية تنفيذ كل ما يصدر عنها من خطط وبرامج. ولا يعني ذلك عدم التنسيق والتشاور في كافة الجوانب المتعلقة بعمليتي التخطيط والتنفيذ.

6- يجب أن يتم توزيع المسؤوليات الخاصة بتنفيذ كل جزء في الخطة على الأفراد المعنيين أو الجهات ذات العلاقة بشكل واضح لا يقبل التأويل والتحريف، وبشكل يمنع التكرار والازدواجية في الأداء.

7- يجب أن يكون لكل خطة أو برنامج للعلاقات العامة نطاق زمني محدد يوضح البدايات والنهايات لكل جزء أو مرحلة في الخطة.

8- يجب أن يتم تخطيط العلاقات العامة في حدود الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

مراحل التخطيط لنشاطات العلاقات العامة

توجد سبع مراحل تمر بها عملية التخطيط لنشاطات العلاقات العامة، وهي:

1- التحليل الموقفي للمنظمة.

2- تحديد أهداف نشاط العلاقات العامة.

3- تحديد جمهور المنظمة.

4- تحديد وسائل وشبكات الاتصال اللازمة.

5- وضع برنامج للعلاقات العامة.

6- إعداد الموازنة المالية الخاصة بنشاطات العلاقات العامة.

7- متابعة وتقويم خطة العلاقات العامة.

فالمرحلة (1) تتطلب إجراء دراسات متعمقة للتعرف على الواقع الحالي للمنظمة وظروفها وعلاقاتها بالجماهير والجوانب الإيجابية والسلبية معاً. ويفضل تحليل نقاط قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها. ويخدم التخطيط الاستراتيجي كثيراً في هذا المضمار، وذلك وفق الأسلوب الذي ناقشناه في بداية هذا الفصل.

أما المرحلة (2) فهي تشتمل على تحديد الأهداف الواقعية والمرنة بدقة متناهية، بحيث لا تقبل أي تأويل، ذلك أن التخطيط السليم لنشاطات العلاقات العامة يستدعي بالضرورة القيام بوضع أهداف واضحة، ومرنة، وممكنة التحقيق، وقابلة للقياس.

وبصدد تحديد جمهور المنظمة (أو الجمهور المستهدف)، فإن الضرورة تقتضي قيام المنظمة بإجراء دراسات وأبحاث للتعرف على ذوي المصالح في المنظمة، والمؤثرين والمتأثرين بقراراتها، وإلاّ يصبح من الصعب استهدافهم وبالتالي تفشل جهود العلاقات العامة، ولن تتحقق الأهداف المنشودة مطلقاً.

ثم تأتي المرحلة (4)، أي تحديد وسائل الاتصال والشبكات اللازمة التي تستخدمها المنظمة، وكذا جمهورها في الاتصال والتواصل ببعضهم البعض. وينبغي اختيار وسائل الاتصال الأكفأ والأكثر قدرة على إيصال رسالة المنظمة إلى جماهيرها.

وحول المرحلة (5)، يجب إعداد برنامج للعلاقات العامة وفق أساليب التخطيط التي أوردناها آنفاً. ولا بد أن يركز البرنامج هذا على إعداد الحملات الإعلامية والتعبوية اللازمة، وتحديد توقيتاتها بدقة متناهية؛ كما تقتضي الضرورة أن يكون برنامج العلاقات العامة واضحاً من حيث قدرته على تقديم وصف دقيق لكل نشاط من نشاطات الاتصال، وأهدافه، والإجراءات التي تحدد من سيفعل ماذا ومتى، وكيفية استخدام الإمكانيات والتسهيلات والموارد المتاحة. ويوضح البرنامج أيضاً أساليب تدريب العاملين وتعبئتهم، وبصفة خاصة توعية المدراء بمسؤولياتهم تجاه الجمهور. وهنا تبرز أهمية إحاطتهم بأهداف البرنامج وأبعاده لضمان تعاونهم في محطة التنفيذ.

وتنطوي المرحلة (6) على إعداد الموازنة المالية الخاصة بنشاطات العلاقات العامة، حيث أنه لا يمكن تنفيذ أي برنامج دون الرجوع إلى الميزانية لتوفير الأموال والمبالغ اللازمة. لذلك يتطلب الأمر إعداد موازنة واقعية لنشاطات العلاقات العامة، على ضوء مختلف المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لأغراض التنفيذ.

وأخيراً فإن المرحلة (7) تنطوي على المتابعة وتقويم خطة العلاقات العامة لتلافي الوقوع في الخطأ أو الزلل وتجنب كل ما من شأنه إيقاف الخطة أو عرقلتها.

وهنا لا بد من وضع نظام علمـي وعمـلي لأغـراض التقيـيم والمتابعـة الحثيثـة، وإحكـام الرقابـة عـلى نشـاطات العلاقـات العامـة، والعمـل عـلى تصـحيح الانحرافات في حالة حدوثها، أو التنبؤ بها وبالتالي تلافيها في المستقبل.

الفصل الثاني

تنظيم نشاطات العلاقات العلامة

- تقديم
- خطوات التنظيم
- عناصر التنظيم
- أهمية وظيفة التنظيم
- فوائد التنظيم
- خصائص التنظيم الجيد
- مبادئ التنظيم
- أنواع التنظيم
- الهيكل التنظيمي
- تقييم الهيكل التنظيمي
- الخريطة التنظيمية
- تنظيم أجهزة وفعاليات ونشاطات العلاقات العامة

تقديم

يعّد التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المنظمة أو المشروع. ويتحدد دور التنظيم في أنه يقدم الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة. ولتحقيق هذه الأهداف فإن على المدير أن يحدد أولاً النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير. ولابد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات. وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه، وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه، والمجموعة التي تعمل معه، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على خطوات التنظيم وأساليبه، وآلياته، ومكوناته، ومبرراته، وأنواعه المختلفة، بالإضافة إلى التطرق إلى فوائد التنظيم وخصائصه، ومبادئه، وهياكله، والدور الذي يلعبه في دعم المنظمة.

وفي الجزء الثاني من الفصل، سنركز على تنظيم نشاطات العلاقات العامة وفق المفاهيم والآليات سابقة الذكر، وذلك بهدف تمكين إدارة العلاقات العامة من تحقيق أهدافها المحددة.

خطوات التنظيم

إن أسس ومبادئ التنظيم واحدة. إلا أن درجة الانغماس في التنظيم قد تتباين باختلاف أحجام المنظمات وطبيعة وأبعاد أهدافها وأغراضها ومراميها.

فالوظائف والأعمال البسيطة تتطلب تنظيماً بالضرورة، لكن أبعاد التنظيم وتعقيداته تكون أكبر في المنظمات الكبيرة الحجم بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة. وبشكل عام، فإن المدير المثابر والمنظم، عليه أن يتبع الخطوات التالية إذا ما أراد تنظيم نشاطات دائرته أو قسمه.

1- تحديد ما ينبغي عمله

على المدير أن يدرس المهمة الخاصة بوحدته الإدارية (القسم أو الدائرة) من أجل أن يتعرف بشكل أفضل على الأعمال/ المهمات التي يتعين عليه القيام بها. إن مدير التسويق، مثلاً، لكي يحقق النجاح المطلوب، عليه أن يركز على موضوعات أساسية مثلاً: القيام ببحوث التسويق، مناقشة أفضل وسائل التأثير بالمستهلكين (حملة إعلانية مثلاً)، إدارة قوة المبيعات، دراسة المزيج التسويقي، إتباع سياسة تسويقية هجومية (Offensive Marketing) وهكذا. وفي ضوء ذلك، يقوم المدير بتوزيع وتخصيص الأعمال على المرؤوسين، مع التأكيد على ضرورة معرفة هؤلاء بما ينبغي عمله أيضاً.

2- تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال

إن الخطوة التالية هي أن يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوئها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها. وحينما يقوم المدير بعملية تنظيم مشروع كبير، فإن هذه العملية تُسمى «تقسيم أوجه النشاط». ويشمل التقسيم قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام. فمثلاً يقوم رئيس شركة (الأجيال) الصناعية بإيجاد أقسام للإنتاج والتسويق، والمشتريات، كما يقوم مدير (البنك العربي) بإيجاد أقسام

للقروض التجارية، والعمليات المحاسبية، والحسابات الجارية، وحسابات التوفير ثم يقوم المدير بتوزيع الوظائف على المرؤوسين في ضوء الكادر الوظيفي العامل معه. فقد يضع شخصاً مسوؤلاً عن الحسابات الجارية، والحسابات الثابتة، وقد يضع شخصاً مسؤولاً عن العلاقات العامة والإعلام وهكذا.

3- تقرير كيفية تحقيق التنسيق

إن إعطاء كل من المرؤوسين عملاً مستقلاً، يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق (Coordination). فمثلاً، ينبغي تنسيق عمل مدير الإنتاج، وعمل مدير المبيعات، وعمل مدير التوزيع، كي يستلم العملاء طلبياتهم في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب أيضاً.

4- تقرير مدى (نطاق) الرقابة

نقصد بـ «مدى الرقابة» بالنسبة للمدير، ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير. إن اتخاذ قرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد أمر هاماً. فقد يكون هناك عدد قليل جداً من المرؤوسين، ويعني ذلك أن وقت المدير غير مستثمر بشكل فعال، بينما قد يكون العدد كبير جداً، ما يجعل المدير عاجزاً عن السيطرة عليهم، أو أن وقت المدير يكون مستثمراً لنهايته.

5- تقرير السلطة اللازمة

إن الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تقويضها للمرؤوسين. فقد يقرر مدير العلاقات العامة، مثلاً، تعيين شخص لمهمة

المعارض التجارية. لكنه يطلب منه أن يراجعه قبل المشاركة في أي معرض تجاري. أو قد يقرر المدير تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار لهذا المرؤوس.

6- وضع خريطة تنظيمية

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال، وإجراء التعيينات، فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية. وتوضح هذه الخريطة «الهيكل التنظيمي» للتنظيم في شكل خريطة (Chart). وفي الوقت نفسه يقوم المدير –بشكل تنظيمي– بكتابة وصف للوظيفة لكل مرؤوس. وهذا يوضح بالتفصيل الأنشطة التي تم تخصيصها لكل مرؤوس. وبإيجاز فطالما إنه قد تم تحديد مهام الوحدة التابعة للمدير، فإن الخطوات التالية في التنظيم تشمل التقسيم، وتحقيق التنسيق، واختيار المدى الرقابي، وتفويض السلطة ورسم الخريطة التنظيمية. وسوف نتناول هذه الموضوعات بالتفصيل في هذا الفصل.

عناصر التنظيم

مثلما تختلف الإدارة العامة في بعض جوانبها عن إدارة الأعمال، فإن عناصر التنظيم في كل منهما تختلف هي الأخرى، حيث يضيق نطاق هذه العناصر في الإدارة العامة إذ يشمل الوظيفة والموظف التي يشغلها، بينما يتسع ذلك النطاق في إدارة الأعمال ليشمل:

أ- العاملين على اختلاف أنواعهم (الموارد البشرية).

ب- المعدات والآلات والمكائن وغيرها.

ج- المواد الداخلة في الإنتاج أو في تقديم الخدمة.

د- المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون، والخبرات والقـدرات التـي يتصف بها الإداريون.

و- الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من أعلى إلى أسفل.

ز- انتقال المعلومات من أسفل إلى أعلى داخل المنظمة بعد تكوينها.

ح- النُظم والإجراءات أو الطرق والخطوات اللازمة لأداء الأعمال أو الأنشطة.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم في مجـال الإدارة العامـة لا يخـرج عـن كونـه ترتيباً يجمع بين النسب المطلوبـة مـن الوظـائف والمـوظفين، والتنسـيق بينهـا في خطوات تدريجية تنتهي إلى تكوين الجهاز الإداري.

أما فيما يتعلق بإدارة الأعمال، فإن التنظيم يقوم على العاملين وما يلزمهم مـن معدات وما يستخدمونه من مواد. وتقع المعدات في طريق وسـط بـين العـاملين والمواد، لأن المعدات هي التي تستخدم فيها المادة ويشـغلها العامـل. وفي بعـض الحـالات لا نجـد أثـراً للمـوارد، مـثلما هـو الحـال في نشـاط الأعـمال المتعلـق بالخدمات، وحينئذ، تقتصر عناصر التنظيم على العاملين والمعدات فحسب.

أهمية وظيفة التنظيم

يعد التنظيم من أهم أركان النشاط الإداري إذ يلازم التخطيط ويتعادل معـه في الأهمية. فكل من هذين العنصرين ينبـع مـن الهـدف ويقـود إليـه. وإذا كـان الهدف هو الشيء الذي تسعى الجماعة إلى بلوغه، والتخطيط هو ما سوف تؤديـه

من أعمال حتى تصل إلى ذلك الشيء، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة بما يحقق التنسيق بين الجهود على طريق بلوغ هذه الأهداف.

والتخطيط والتنظيم عنصران متشابكان، فلا تخطيط ينجح من دون تنظيم للأجهزة التي سوف تقوم على وضع الخطة وتطبيقها. كما أن التنظيم يؤثر في الخطة –فيدعمها أو يوهن أثرها- وفقاً لما يتسم به من دقة وإحكام ومدى ما يتصف به من تماسك. بل إن البعض يسمى الجهود التي تُبذل نحو إقامة البنيان التنظيمي بـ «التخطيط التنظيمي».

فوائد التنظيم

وبالطبع فإن وظيفة التنظيم لها فوائد ومزايا لا حصر لها، ومن أبرزها:

1- التنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، حيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة وواجباته.

2- التنظيم يعمل باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح تامين، وبهذا يسهم التنظيم في إزالة حالات سوء الفهم بين الأفراد، ويجعل كل شخص يعرف ويدرك موقعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكل بها.

3- التنظيم يضمن عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال ما أو وظائف معينة بناء على عوامل أو اعتبارات شخصية.

4- من مزايا التنظيم وفوائده أنه يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

5- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمنظمة، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والأداء العالي والإنتاجية الفعالة.

6- من مزايا التنظيم الجيد أنه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ما يُمّكن العاملين فيها من التكيف مع هذه المتغيرات والتفاعل معها، والاستجابة لها لضمان البقاء والنمو.

7- يُنشئ التنظيم إجراءات قياسية وذلك عن طريق وضع وتحديد إجراءات العمل، وبالتالي فهو يوفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوطة بهم.

8- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وهو يمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه.

9- التنظيم ينمي ويطور ويصقل الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التدريب والتأهيل وتنمية القدرات بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.

10- وأخيراً، وليس آخراً، فإن التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، باعتبار أن التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه المناسب وكل شيء في مكانه الملائم، مع الربط بين الأشخاص وبعضهم والأشياء وبعضها، والأشخاص والأشياء، بروابط متينة، وفعالة تحقق التماسك بين الجميع.

خصائص التنظيم الجيد

سبق وأن ذكرنا أن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه على طريق بلوغ الهدف المشترك الذي يسعى إليه كل منهما. ورغم ذلك، فإن هناك ملامح أخرى تميز التنظيم الجيد، والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم. ومن أهم هذه الملامح ما يلي:

1- وحدة القيادة

إن حُسن التنظيم يقضي أن لا يخضع المرؤوس لأكثر من رئيس واحد. فالمرؤوس يُبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد وليس عدة رؤساء. فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل أكفأ. ووحدة القيادة تضمن أيضاً عدم تضارب الأوامر والتعليمات، لأن مثل هذا التضارب قد يخلق فوضى في المنظمة.

2- تسلسل القيادة

إن حُسن التنظيم يقضي أيضاً أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. والمرؤوس قد يكون رئيساً لآخر. وعلى ذلك لابد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها في أسرع وقت.

3- أولوية النشاطات

إن التنظيم الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

فالأهم ثم المهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال. مثلاً، إذا كانت وظيفة العلاقات العامة غاية في الأهمية، بمعنى أن العلاقات العامة هي التي تعزز سمعة المنظمة، فإنه ينبغي إبراز وظيفة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي وإعطائها الأهمية التي تستحقها، وهكذا.

4- عدم الإسراف

إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنظمة. ولا شك أيضاً أن مجرد التوفير يجب ألا ينظر إليه كهدف، وإنما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره. ويعتبر التنظيم الجيد أداة فاعلة لمنع الإسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف. فالتنظيم الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

5- النطاق المناسب للإشراف

بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد، عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكاناته. ويخضع نطاق الإشراف إلى جملة عوامل في مقدمتها طبيعة العمل في المنظمة، ودرجة تفويض السلطة، ومدى القرب المكاني بين المرؤوسين والرئيس.

6- الوضوح في تحديد المسؤوليات

لتجنب الفوضى والإرباك، ولكي تكون المنظمة قادرة على مكافأة المُجِد ومحاسبة المسيء، وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة وضوح لا

لبس فيه ولا غموض، لابد من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام، ومفهومة، ومعلنة.

7- المرونة والبساطة

إن التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات التطور من دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصلية. وينبغي أن يكون التنظيم بسيطاً لا تعقيد فيه.

8- استقرار التنظيم

بمعنى أنه يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان ذلك لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

9- التعاون بين العاملين

إن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل هو عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على بقاء المنظمة. والتنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخاً مشجعاً لتفاعل وتظافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.

10- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات

ذلك لأن لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتجاوزها، ولا ينبغي أن يُحمّل الإنسان بأكثر من طاقته. والتنظيم ليس مجرد رسم على ورق ووصف مكتوب، بل هو تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات البشرية. لهذا لابد من دراسة قدرات أعضاء التنظيم –كل منهم على حدة– ثم تحميل الواحد منهم بالواجبات التي يقدر عليها وحدها.

11- شبكة فعالة للاتصالات

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تـدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة فائقـة ودون عوائق تقـف في سـبيل انسـياب المعلومـات. كـما ينبغـي وجـود خطـوط واضحة للسلطة تبين وضع كُل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه.

مبادئ التنظيم

لا يمكن لأحد أن يدعي أن التنظيم قد نما إلى الحد الذي يجعل مبادؤه قـوانين راسخة. إلا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علـماء الإدارة وممارسـيها عـلى وجـود مبادئ للتنظيم. وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانياً. ويمكن النظر لهـذه المبـادئ كمعايير للتنظيم السليم. وهنا، يمكن عمومـاً أن نعـرض لهـذه المبـادئ العامـة التقليدية في التنظيم والتي وردت في مختلف النماذج التقليدية لنظرية التنظيم، مع عرض مختصر للمفهوم الأساسي لكل من هذه المبادئ.

المبدأ	المفهوم الأساسي
مبدأ الوظيفة	التنظيم بحسب متطلبـات الأعـمال ولـيس بحسـب الأشـخاص الموجودين.
مبدأ التخصص	الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية
مبدأ التنسيق	الإقلال من الاحتكـاك والتعـارض بتجميـع منطقـي للعمليـات وبعمل اللجان المناسبة
مبدأ الاهتمام الملائم	إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصـيص وحـدة إداريـة أو بالرفع إلى مستوى أعلى.
مبدأ وحدة الهدف	أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتـؤدي إلى تحقيـق الأهـداف

المبدأ	المفهوم الأساسي
	العليا.
مبدأ وحدة الرئاسة	لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد.
مبدأ الرئاسة الوظيفية	لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور، ولـذلك يتخصـص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور).
مبدأ نطاق الإشراف	لا يزيـد عـدد المرؤوسـين عـن سبعة ولا يقـل عـن ثلاثـة إلا في حالات خاصة.
مبدأ قصر خط السلطة	تقليص المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين (بـين التفكير وبين التنفيذ).
مبدأ التسلسل الرئاسي	الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب.
مبـــدأ تكـــافؤ الســـلطة والمسؤولية	سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.
مبـــدأ مركزيـــة الســـلطة وتفويضها	تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد ويتم إعطـاء الحـق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.
مبدأ التوازن	يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتسـاوي كلـما أمكن ذلك.
مبدأ المرونة	إمكانية التنظيم عـلى اسـتيعاب تغيـيرات دون الحاجـة إلى إعـادة تنظيم.
مبدأ نطاق الإدارة	هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارتـه (تتبع الفدرالية).
مبدأ الرقابة	فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
مبدأ التوصيف المكتوب	توصيف الوظائف وتوصـيف شـاغلي الوظـائف وذلـك لوضـع الشخص المناسب في المكان المناسب.
مبدأ الاستمرار والتطوير	نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير في الهيكـل التنظيمـي وفي

المبدأ	المفهوم الأساسي
	الإداريين، وبحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين.
مبدأ المشورة	لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.
مبدأ الترشيد	تحكّم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية.
مبدأ الفاعلية	الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.

أنواع التنظيم

التنظيم نوعان، هما: التنظيم الرسمي (Formal Organization) والتنظيم غير الرسمي (Informal Organization). وسنتناول هذين النوعين بشكل من التفصيل، وكما يلي:

1- التنظيم الرسمي

إذا ما تم التنظيم بوعي وإدراك ومعرفة، مع عقد النية والقصد، لتنسيق أوجه النشاط في المنظمة، من أجل بلوغ أهداف معينة، فإن هذا النوع من التنظيم يطلق عليه تسمية (التنظيم الرسمي). فالتنظيم الرسمي هو تنظيم قائم وشاخص ومحدد المعالم وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات الصغيرة في أقسام، والأقسام في إدارات .. الخ. وتتم عملية التحليل والتقسيم على أساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعة التي تربط بينهم.

والتنظيم الرسمي يأخذ شكلين فرعيين، هما: التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي، كما يوجد نمط ثالث يجمع بين هذين الاثنين، فضلاً عن نمط رابع يقوم على أساس الاستعانة باللجان الاستشارية. وسنحاول تسليط الضوء على هذين النوعين الفرعيين من التنظيم تباعاً.

أ- التنظيم الرأسي Line Organization

هو نمط يتسم بالبساطة، فضلاً عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي إنجاز الأعمال بسبب انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة. والتنظيم الرأسي يحقق مبدأ وحدة السلطة الآمرة. ويطلق البعض على هذا النمط من التنظيم، التنظيم المباشر استناداً إلى أنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه، والتابع يوجه كلاً من مساعديه، وهكذا تتحرك السلطة رأساً من أعلى التنظيم إلى أدناه بشكل مباشر ومتصل، بحيث لا يسأل الشخص إلا عن عمله وعمل تابعيه فحسب، والأوامر التي يصدرها الرئيس الأعلى تنساب في رتابة إلى معاونيه ثم مساعديهم ثم مساعدي المساعدين .. وهكذا إلى أن تصل إلى المنفذين.

إلا إن من أبرز مثالب التنظيم الرأسي أنه يُحمّل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم وطاقاتهم، حيث يكون تركيز السلطة في يد المدير الواحد، الذي يتدخل في كل صغيرة وكبيرة، الأمر الذي قد يُضيّع وقت المدير الثمنين في أمور ثانوية في حين تُهمل الأمور الجوهرية.

كما أن من العسير اليوم العثور على مدير يكون قادراً وراغباً في تحمل مسؤولية الإدارة في كافة الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم.

وعليه فإن التنظيم الرأسي يصلح في الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم التي يستطيع قادتها أن يوجهوا الأعمال فيها ويراقبونها بكفاءة وتسمح لهم طاقاتهم بذلك. كما أنه يلائم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الإنتاجي.

ب- التنظيم الوظيفي Functional Organization

هذا النمط من التنظيم يركز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة، إذ تختص كل وحدة إدارية فيها بنشاط وظيفي محدد العالم تمارسه حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى.

وقد برز هذا النمط من التنظيم استجابة لمعاناة القائد الذي يعمل في ظل التنظيم الرأسي، حيث لا تسمح قدراته –في العادة- بالإحاطة الكاملة بنواحي النشاط ومختلف الوظائف، وحتى إذا ما سمحت فإن وقته لا يتسع لذلك.

وكان فريدريك تايلور (F. Taylor) هو أول من نادى بضرورة إحلال التنظيم الوظيفي محل التنظيم الرأسي، حيث طالب بأن يعيّن لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين بتخصص كل منهم في عمل فني مميز يتقنه، وهؤلاء يشرفون جميعاً على مجموعات العاملين.

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بخاصية أن العمل يُقسّم على أساس من التخصص الأمر الذي يتيح فرصاً للتوسع في العمل ويهيء السبيل لإتقانه، ويشجع على تحقيق التعاون بين العاملين في الجهاز الإداري الواحد. كما أن كل مدير يختص بعمل فني يتفق مع قدرته واستعداداته، فيكون خبيراً في مجال عمله وقادراً على تسييره بكفاءة وفعالية.

أما مشاكل التنظيم الوظيفي فتتلخص في أن كلاً من السلطة والمسؤولية لا تكون واضحة تماماً، بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين.

ج- التنظيم الرأسي الوظيفي (التنظيم الاستشاري)

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الاستشاري (Line and Staff Organization). وهذا النمط من التنظيم يجمع النمطين السابقين محققاً مزاياهما مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب في كل منهما متفرداً. وفي هذا النمط يُستعان بالاستشاريين الفنيين من الإخصائيين في نواحي التخصص والنشاط، قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين. ويشمل تنظيم المنظمة في هذه الحالة نوعان من ذوي السلطة هما أصحاب السلطة الرسمية (Line Authority) وأصحاب السلطة الاستشارية (Policy Statements). وأصحاب السلطة الرسمية في هذا النمط هم الذين يديرون العمل ويبتون في الأمور. أما أصحاب السلطة الاستشارية فمهمتهم مقتصرة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام لهؤلاء، ولكن إرشاداً لهم فحسب، وبخاصة في المسائل الفنية التي قد لا يحيطون بها إحاطة كاملة.

د- التنظيم مع استخدام اللجان الفنية

هذا النمط من التنظيم يشبه إلى حد كبير التنظيم الرأسي الوظيفي، بَيْد أن المشورة لا تقدم بواسطة أشخاص (مستشارين أو خبراء) منفردين، بل من قِبَل لجان فنية متخصصة، تضم عدداً من الأعضاء المختارين، المتخصصين في موضوع مشترك، أو الذين يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.

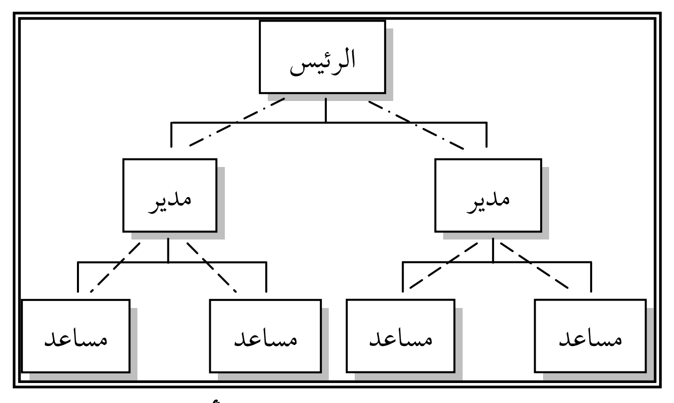
وبعد استعراض هذا الأنماط المختلفة من التنظيم الرسمي، نقـول إن اختيـار أي شكل منهما إنما يتوقف على عدة عوامل، منها:

أ- طبيعة نشاط المنظمة.

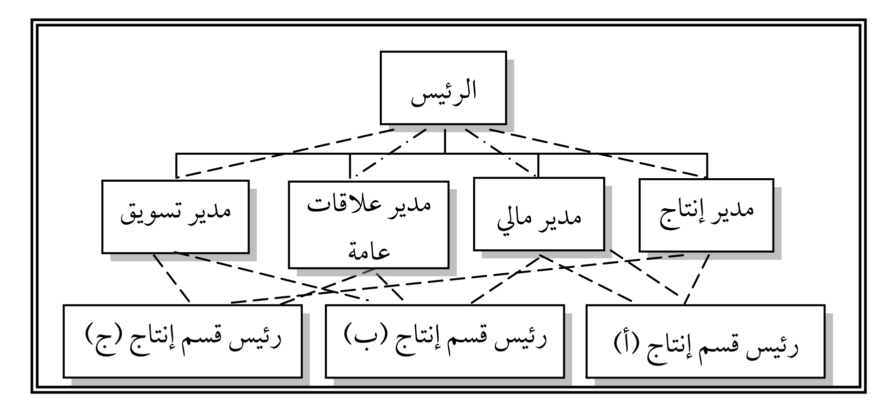
ب- حجم العمل الذي تزاوله.

ج- مدى توافر القيادات الإدارية والفنية داخلها.

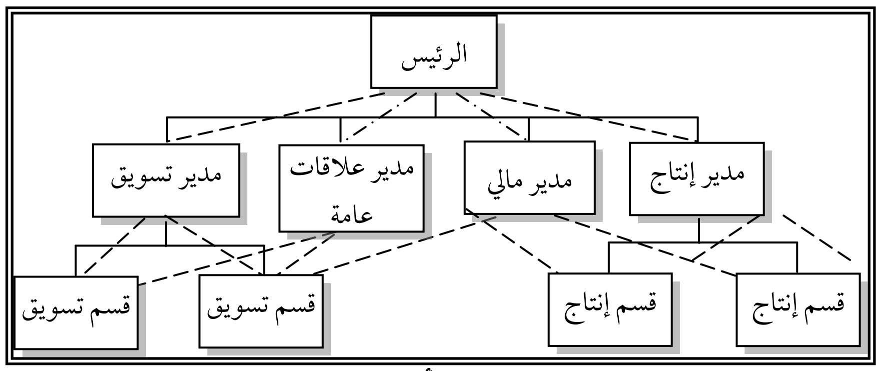
والأشكال التالية توضح نماذج التنظيم الرأسي والتنظيم الـوظيفي والتنظـيم الرأسي الوظيفي:



شكل يمثل نموذج التنظيم الرأسي



شكل يمثل نموذج التنظيم الوظيفي



شكل يمثل نموذج التنظيم الرأسي الوظيفي (الاستشاري)

2- التنظيم غير الرسمي

هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل.

ففي كل منظمة رسمية، قد يوجد أكثر من منظمة غير رسمية، تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل. بل أنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي، التنظيم الرسمي في نشأته، حيث لابد –لإقامة التنظيم الرسمي- من اتفاق على هدف أو الاشتراك في رغبات أو ميول أو تطلعات. أي لابد من وجود تنظيم غير رسمي أولاً يتكون من مجموعة من الناس على اتصال وفهم متبادل والذين متى تعارفوا سوياً وتناسقت الروابط بينهم واتفقوا على هدفهم، تكوّن التنظيم الذي بمقتضاه يعرف كل عضو في الجماعة موقعه بالنسبة لغيره، وما هو مكلف به من عمل، وعلاقاته ببعض الأعضاء، وما له من حقوق وما عليه من واجبات، وحينئذ يكون التنظيم قد اكتسب صفته الرسمية.

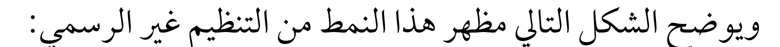
والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل، ونطاقه يتسع أو يضيق وفقاً للأحوال، وقوة تماسكه تختلف في صلابتها. بَيْد أنه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد، ويزداد صلابة إذ يربط بين أعضائه برباط متين، طالما تعارضت أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين، أو متى ضعف كيان التنظيم الرسمي أو عندما يسيء المديرون في تصرفاتهم الإدارية.

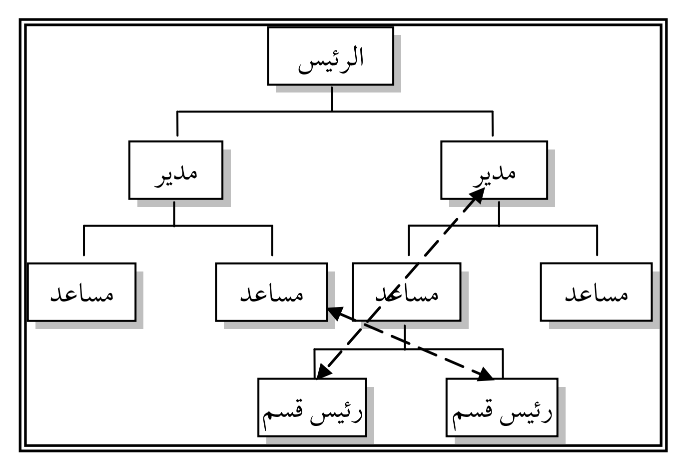
وهناك ثلاثة مصادر للتنظيم غير الرسمي، نوجزها في الآتي:

أ- الصلة الشخصية

وهي التي تربط الناس ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم، مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنظمات أو في وحدات إدارية داخل المنظمة الواحدة. كذلك فإن العقيدة الدينية والرأي السياسي والمذهب الاجتماعي، كل ذلك قد يجمع الناس في تعاطف حول موضوع واحد أو فكرة واحدة مكونين بذلك تنظيماً غير رسمي قوي الدعائم. وهناك الانتماء إلى بلدة واحدة أو التخرج من مدرسة أو معهد أو كلية واحدة، أو الحصول على شهادة من بلد معين، كل هذه العوامل تُكوّن رباطاً عاطفياً يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، بل أن عضوية النوادي والنقابات، والانتماء إلى الجنس الواحد أو اللون المميز، يؤدي إلى تكوين تنظيمات اجتماعية تعمل من خلال التنظيم الرسمي.

إن خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة، بمعنى أنه لا يوجد فيه رؤساء أو مرؤوسين، بل أعضاء يتجهون باتجاه الجماعة التي يضمها التنظيم ككل.

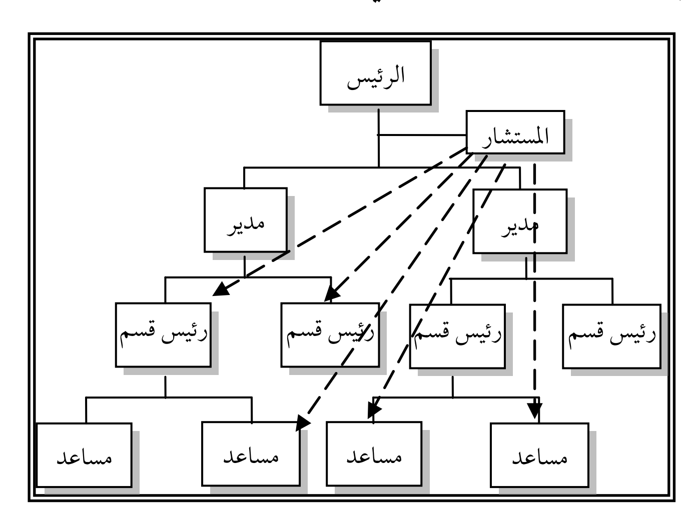

ويوضح الشكل التالي مظهر هذا النمط من التنظيم غير الرسمي:



- - - - - - - - - - يمثل الاتصال غير الرسمي

ب- الصلة الوظيفية

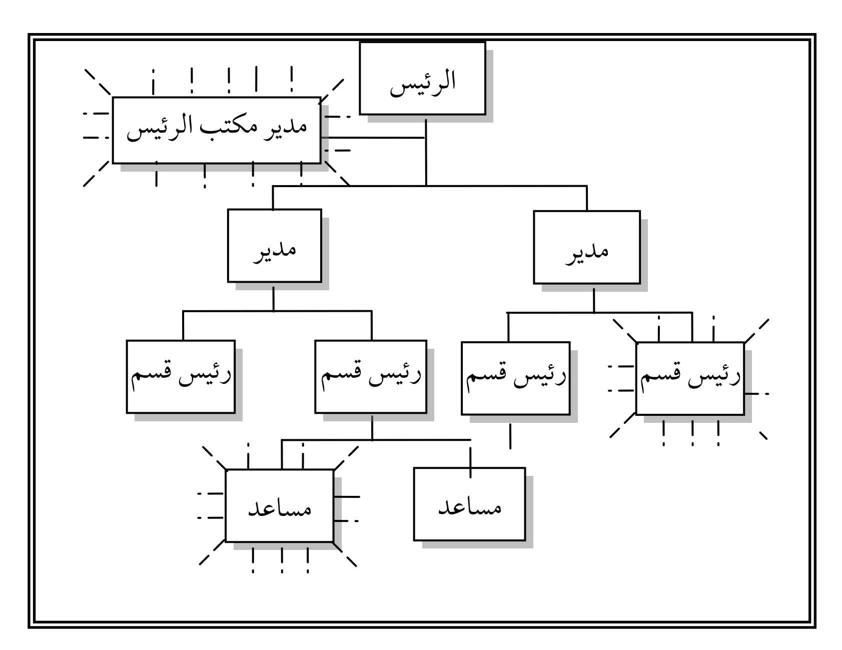
وهي التي تنشأ بين أحد الأشخاص في تنظيم ما، وأشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه، بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم. ويوضح الرسم التالي شكل هذا النمط التنظيمي.



- - - - - - - - - - يمثل الاتصال غير الرسمي

ج- مركز النفوذ

في كثير من الحالات نجد بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة، كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها، أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه، أو ينتمي لأسرة عريقة، أو يكون مجرد صديق لصاحب نفوذ رسمي في الجماعة من الذين نسميهم بالمحاسيب أو الأنصار الذين غالباً ما يُحيطون بالرئيس ويؤثرون عليه فيما يتخذه من قرارات. إن مثل هؤلاء يشكلون تنظيمات غير رسمية، يتخذون مكانهم في مراكزها ويستقطبون الناس من حولهم. وهؤلاء يعدون بمثابة الممر الذي لا بد من عبوره للوصول إلى المدير أو الرئيس.



وبهذا يتحرك شعور التابعين أو العاملين نحوهم رغبة في الاسترضاء، واعتقاداً بأن رغباتهم تعكس اتجاهات الرئيس ورغباته فيتحولون إلى مراكز قوة في تنظيمات غير رسمية عمرها مرهون ببقائهم في وظائفهم.

ويوضح الشكل السابق بعض مراكز النفوذ التي تعد بمثابة مراكز إشعاع تتجمع حولها التنظيمات غير الرسمية، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية لأصحاب النفوذ.

الهيكل التنظيمي

يُقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ويشار إلى الهيكل التنظيمي في بعض أدبيات الإدارة بـ «البنيان التنظيمي»، باعتبار أن الهيكل التنظيمي إلى حد كبير يشبه البنيان العادي. فأي بناء لابد له من دعامات تحمله، وهي عبارة عن هيكل ذي تصميم ملائم، ثم قوالب تسد الفراغات في ذلك الهيكل، ودرج يربط الأدوار ببعضها، وطرقات تقود إلى كافة الغرف، وأخيراً لابد من أناس يسكنون ذلك المبنى لكي تُبعث فيه الحياة ويؤدي الغرض من إقامته. وبقدر ما يكون تصميم هيكل البنيان على أساس سديد بقدر ما يتيح إجراء التعديلات في الجدران داخل المبنى بما يتفق والظروف إذا ما تغيرت عن تلك التي كانت قائمة وقت التصميم وذلك بغير حاجة إلى هدم الهيكل من أساسه.

العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، باعتبار أن الهيكل التنظيمي، من حيث التصميم مثلاً، يعتمد على جملة من العوامل والمؤثرات

والمحددات، مثل أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وطبيعة أسواقها وغير ذلك. إلا أن هناك عوامل تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

1- **حجم المنظمة:** بالتأكيد فإن المنظمات الكبيرة التي تمارس نشاطات متنوعة وتخدم أسواق متعددة، مثل الشركات متعددة الجنسية، تتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط، ما يزيد الحاجة إلى التنسيق والرقابة. وعليه فإن الهياكل التنظيمية للمنظمات الكبيرة غالباً ما تكون تفصيلية وشاملة. في حين في المنظمات الصغيرة والمحدودة النشاط، يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحددة للنشاطات، لأن هذه النشاطات هي بالأصل محددة وضيقة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة.

2- **دورة حياة المنظمة:** إن الزمن وما يحمله من متغيرات يملي على المنظمات إعادة التنظيم وإلا فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغراض البقاء والنمو. وإذا كانت دورة حياة المنظمة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطاً في مكوناته وعلاقاته. أما العمل المتواصل، على شكل ورديات، فإن هذا يتطلب هيكلاً تنظيمياً معقداً لأنه يستدعي وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة. كما أن كثرة الورديات تؤدي إلى تعقيد العلاقات التنظيمية، وهكذا.

3- **درجة التخصص:** يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها. فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة والنشاطات متنوعة، كان ذلك مدعاة لتصميم هياكل تنظيمية تفصيلية ومعقدة، والعكس صحيح.

4- **طبيعة عمل المنظمة:** هناك منظمات تعمل على نطاق محلي، وأخرى على نطاق البلد الواحد أو الإقليم، أو العالم برمته. وبطبيعة الحال، فإن الشركات العابرة للقارات لها هياكل تنظيمية كبيرة ومعقدة بالمقارنة مع الشركات الوطنية أو المحلية. ففي مثال الشركة العابرة للقارات، قد يكون لدى الشركة أكثر من هيكل تنظيمي واحد، أو قد يكون لها هيكل تنظيمي في غاية التشعب والتعقيد.

5- **القدرات الإنسانية:** إن المنظمات التي لا تتمتع إلا بقدرات بشرية محدودة ومتواضعة غالباً ما تلجأ إلى الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتناسب وهذه الإمكانيات البشرية البسيطة. أما المنظمات التي تتمتع برصيد كبير ومتجدد من القدرات الإنسانية المتنوعة، فإن هياكلها التنظيمية تكون تفصيلية ومعقدة، لأنها تستثمر الخبرات والاختصاصات والعلاقات بشكل فعال وتبرز دورها في الهيكل التنظيمي.

6- **درجة التكنولوجيا:** غالباً ما تتمتع المنظمات ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة وتفصيلية. فالتكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمية والأعمال والوظائف التي ينبغي تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف.

7- **استقرارية العمل:** غالباً ما تلجأ المنظمات المستقرة، أي العاملة في ظروف بيئية مستقرة، إلى انتهاج الهياكل التنظيمية البسيطة ذات الملامح الواضحة. فالمتغيرات هنا محدودة ومشخصة، وهذا بدوره ينعكس على الهيكل التنظيمي

الذي يكون هو الآخر واضحاً وثابتاً. أما العمل في الظروف غير المستقرة التي تعصف بها المتغيرات، فإن هذا يتطلب هياكل تنظيمية متغيرة، وأحياناً معقدة، تأخذ بنظر الاعتبار احتمال حصول المتغيرات. فالمتغيرات العاصفة تدفع المنظمات إلى اتباع هياكل تنظيمية معقدة.

مراحل إعداد أو تصميم الهيكل التنظيمي

يمر تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بمراحل معينة نوجزها على الوجه التالي:

1- تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة، وهو الهدف الذي ستوجه كافة الجهود لتحقيقه. وكذلك تحديد الأهداف الفرعية. فالهدف يحدد الاحتياجات التنظيمية الأساسية. ويجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة أو خططها حيث أن أوجه نشاط المنظمة تنبع من هذه الأهداف والخطط.

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، حيث ينبغي أن تكون الأوجه الرئيسية من النشاط متسعة بعض الشيء. وتُقسّم أوجه النشاط الرئيسية إلى أوجه نشاط فرعية وهذه بدورها إلى نشاطات أكثر تفرعاً وهكذا.

3- تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية في شكل وحدات أو تقسيمات تنظيمية عملية وذلك في ضوء ظروف كل منظمة وفي ضوء مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية المتاحة مع الأخذ في الاعتبار أفضل طريقة لاستخدام هذه الموارد والإمكانيات. ويراعى في تجميع أوجه النشاط أن ينهض كل تقسيم تنظيمي بوجه مستقل على أوجه نشاط المنظمة. بعد ذلك يتم تحديد اختصاص كل تقسيم تنظيمي.

4- تحديد علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك لخلق الظروف الضرورية والمناسبة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم باستبعاد التضارب أو الازدواجية أو التداخل بين اختصاصات أو أعمال الوحدات التنظيمية المختلفة.

5- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والتي ستنهض بأوجه النشاط داخل الوحدة.

6- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة سواء الإشرافية (الرئاسية) منها أو وظائف التنفيذ. ويراعى في ذلك تدرج السلطة بحيث تزيد كلما اتجهنا نحو قمة التنظيم الإداري. كذلك تحديد الاختصاصات بما يساعد على تجنب المسؤولية أو تمييعها أو شيوعها، فضلاً عن تجنب تكالب الموارد البشرية على الاختصاصات والسلطات وانتزاعها من بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نزاع بين الأفراد.

ويعقب ذلك إعداد وصف وظيفي لكل وظيفة من الوظائف يوضح واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها والشروط اللازم توافرها لشغلها.

تنظيم الهيكل التنظيمي

هناك خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى كفاءته وصلاحيته لتحقيق أهداف المنظمة. إن استخدام أحد هذه المداخل مسألة متروكة للمقيم (Evaluator) في ضوء حكمه (Judgment) وخبرته (Experience)، ووفقاً للظروف القائمة في المنظمة (Prevailing Circumstances).

وفيما يلي نستعرض هذه المداخل تباعاً.

أولاً: المدخل الشامل Packaged Approach

وبمقتضاه يتم تحليل الهيكل التنظيمي بأجمعه لملاحظة احتمالات وجود خرق للمبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم الإداري الفعال. مثال ذلك قد تكون هناك مجالات يتسع فيها نطاق الإشراف بدرجة أكبر من اللازم أو تفتقر إلى وجود سلسلة مستمرة للأوامر (Chain of Command).

ثانياً: مدخل الأسئلة Questions Approach

وبمقتضاه يتم طرح أسئلة قصيرة مناسبة للكشف عن وسائل ومجالات تحسين وتطوير التنظيم الإداري. مثال ذلك: هل أن مدير العلاقات العامة مثقل بالأعباء؟ وهل هناك إجراءات عقيمة؟ وهل أن تفويض السلطة مناسب في كافة القطاعات؟

ثالثاً: مدخل المقارنة Comparison Approach

وبمقتضاه يتم مقارنة الهيكل التنظيمي للمنظمة بالهياكل التنظيمية في المنظمات المنافسة أو ذات النشاط المماثل إلى حد كبير. وهنا يوجه الاهتمام إلى الحصول على بيانات ومعلومات كافية وصادقة عن المنظمات الأخرى حتى تكون المقارنة سليمة.

رابعاً: المدخل المثالي Ideal Approach

وبمقتضاه يتم تصوير الهيكل التنظيمي المثالي وكذلك افتراض الظروف والعوامل الملائمة لتطبيقه. ويفيد في هذا المجال توجيه عدد من الأسئلة منها:

1- ما هو الهيكل التنظيمي الأفضل في التطبيق؟

2- ماذا يجب أن يفعله كل مدير؟

3- ما هي السلطات الضرورية؟

ويتم حينئذ مقارنة الهيكل المثالي بالهيكل القائم الذي يتم تقييمه، ويتم تقرير التحسينات الممكن إدخالها على الهيكل القائم.

خامساً: المدخل الكمي Quantitative Approach

وبمقتضاه تُستخدم المقاييس، وبصفة خاصة تلك التي يتم الحصول عليها بواسطة حساب مختلف النسب والمعدلات (Ratios) مثال ذلك:

1- نسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين.

2- نسبة عدد الاستشاريين إلى عدد رجال السلطة التنفيذية.

3- نسبة عدد الأخصائيين إلى عدد الكتبة المساعدين.

كذلك من المفيد مقارنة هذه النسب والمعدلات السائدة في المنظمة مع تلك لسائدة في منظمات أخرى مماثلة.

نماذج الهيكل التنظيمي

يوجد نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما:

1-النموذج الكلاسيكي، والذي يتألف من ثلاثة أنواع هي:

أ- التنظيم التنفيذي.

ب- التنظيم الوظيفي.

ج- التنظيم التنفيذي الاستشاري.

2- النموذج العضوي

كما توجد نماذج أخرى للهيكل التنظيمي، مثل تنظيم الفريق، والتنظيم الشبكي.

وبما أننا قد ناقشنا في بداية هذا الفصل النموذج الكلاسيكي وأنواعه الثلاثة، فإننا سوف نتناول النموذج العضوي بالتفصيل الآن، على أن نسلط الضوء أيضاً على التنظيمات الأخرى لاحقاً.

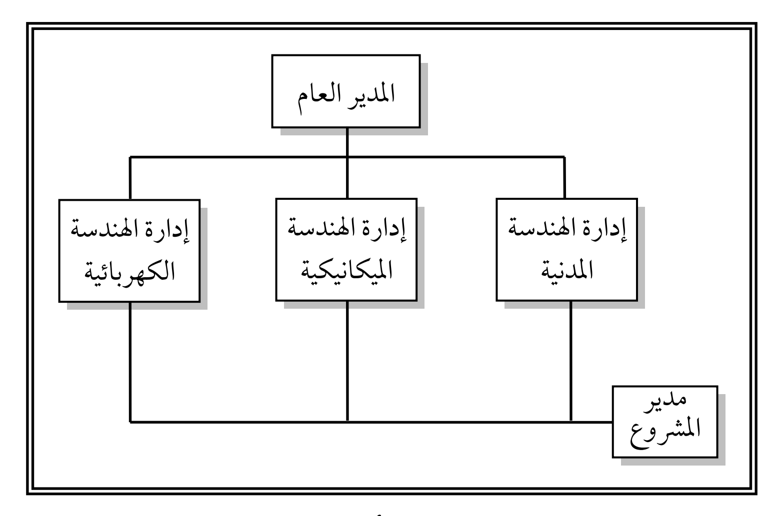
النموذج العضوي

إن النموذج العضوي هو نموذج مطور عن النموذج الكلاسيكي سابق الذكر. ففي هذا النوع من التنظيم المفتوح، يتم تحديد أهداف معينة ومحددة لكل مدير أو مسؤول. كما تحدد له النتائج التي ينبغي عليه أن يحققها خلال فترة زمنية محددة، وذلك في ضوء الأهداف المرسومة. ويتم إعطاء المدير حرية في التصرف داخل إدارته.

يتميز هذا النموذج بالمرونة العالية، وعليه فهو يصلح في الظروف غير المستقرة التي تعيشها بعض المنظمات. وهو يُمكّن المنظمة من التكيف مع المتغيرات بشكل جيد.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية أو تنظيم المصفوفة (Matrix Organization). هذا التنظيم يجمع بين النموذج

الوظيفي في التنظيم ونموذج التنظيم على أساس المُنْتَج وذلك في هيكل تنظيمي واحد، كما هو واضح في الشكل التالي الذي يصور تنظيم المصفوفة في شركة صناعية.



ويلاحظ في الشكل المعروض أعلاه وجود مديرين وظيفيين (مديري الإدارات الوظيفية الثلاثة) مسؤولين عن الأنشطة الهندسية المختلفة. كذلك يوجد مدير المشروع الذي له سلطة تنفيذية مباشرة على كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق نتائج نهائية مستهدفة.

ويشيع هذا الشكل التنظيمي أيضاً في شركات الإسكان القائمة بتنفيذ مشروعات إسكانية وكذلك في الإدارات الهندسية والتسويقية وغيرها حيث يكون هناك اهتمام بتحقيق نتائج نهائية مستهدفة.

ويحقق هذا الشكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للتجهيزات والمعدات والأفراد من ذوي التخصصات المختلفة وغيرها من الإمكانيات المتاحة وتنسيق توزيعها على المشروعات حسب احتياجاتها.

على أنه من ناحية أخرى قد يترتب على هذا النوع من التنظيم بروز خلافات أو صراعات بين مديري الإدارات الوظيفية ومديري المشروعات في حالة عدم وجود أدوار واختصاصات محددة بدقة ووضوح لكل من الطرفين.

تنظيم الفريق Team Organization

في هذا النوع من التنظيم، يُصار إلى قيام المنظمة بتشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسؤليات حل المشاكل التي تواجهها المنظمات واتخاذ القرارات اللازمة. إن هذا التنظيم قد برز نتيجة المتغيرات البيئية الواسعة التي غالباً ما تؤثر بالسلب على الهياكل التنظيمية الساكنة.

ويُمثل هذا الأسلوب في التنظيم اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنظمة. فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية والإنتاج أو غيرها أن يساهموا بأفكارهم في نشاطات التسويق والمبيعات وغيرها من نشاطات المنظمة.

ويوجد في المنظمة عادة فرق دائمة على مختلف المستويات، كما توجد فرق تشكل لفترة زمنية مؤقتة لإتمام مهمة ما في وقت محدد سلفاً.

ومن أبرز مميزات تنظيم الفريق أنه يساهم في إزالة الحواجز التقليدية القائمة بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة. فهو يوفر فرصة لمسؤولي الوحدات بالتعرف على وحدات بعضهم البعض. فمدير العلاقات العامة، مثلاً، يتعرف على نشاطات مدير الإنتاج، ومدير الإنتاج يتعرف على نشاطات جهاز العلاقات العامة وهكذا. أي أن تنظيم الفريق يوسع من آفاق المديرين ويجعلهم قادرين على فهم مجمل النشاطات في المنظمة.

وعليه فإن تنظيم الفريق يُسرّع عملية اتخاذا القرارات، ويقوي الروح المعنوية للعاملين حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل.

إلا إن تنظيم الفريق لا يخلو من عيوب. فمن أبرز عيوبه شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مدراء وحداتهم وبين متطلب عمل الفريق. كما أن تنظيم الفريق يستنزف وقتاً ثميناً في جلسات طويلة، ويحتاج إلى تنسيق فعّال بين مختلف الوحدات. وقد يُشعر هذا النوع من التنظيم مدراء الوحدات بأنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم، أو درجة سيطرتهم وتحكمهم بمواقعهم الوظيفية.

إن المنظمات التي تجد صعوبة في تنسيق عملياتها ونشاطاتها ينبغي أن تبتعد عن هذا النوع من التنظيم.

التنظيم الشبكي Network Organization

هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه عادة الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات العالمية التي تزاول نشاطاتها على نطاق دولي، وتتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهما. إلا أن شركات وطنية عُرفت أيضاً باستخدام هذا النوع من التنظيم لاعتبارات إدارية واقتصادية وقانونية.

في هذا النوع من التنظيم، تقوم المنظمة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منظمات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمنظمة. مثلاً، قد تقرر المنظمة إسناد وحدات التسويق وبحوث التسويق والإعلان، والمحاسبة إلى وحدات خارجية تابعة إلى منظمات أخرى مستقلة بموجب عقود واتفاقيات محددة.

ومن أبرز مزايا هذا النوع من التنظيم الآتي:

1- القدرة على التعامل في سوق شديدة التنافس حيث تستطيع المنظمة أن تستخدم موارد على مستوى دولي لكي تحقق أفضل مستوى جودة وأفضل مستوى أسعار منافسة.

2- إنه تنظيم في غاية المرونة ويتسم بالتحدي والهجومية. فالمرونة تأتي من قدرة المنظمة على استئجار أية خدمة تحتاج إليها، وبالسرعة اللازمة، وبأسعار تنافسية. فإذا احتاجت المنظمة استشارة هندسية أو تسويقية، مثلاً، فإنها تسرع إلى الاتصال بمنظمات أخرى متخصصة في هذه النشاطات، وتحصل منها على خبرة نوعية بتكاليف معقولة. وهكذا فإن هذا التنظيم يسهم في المحصلة النهائية في تقليص التكاليف الإجمالية للمنظمة.

ومن عيوب التنظيم الشبكي الآتي:

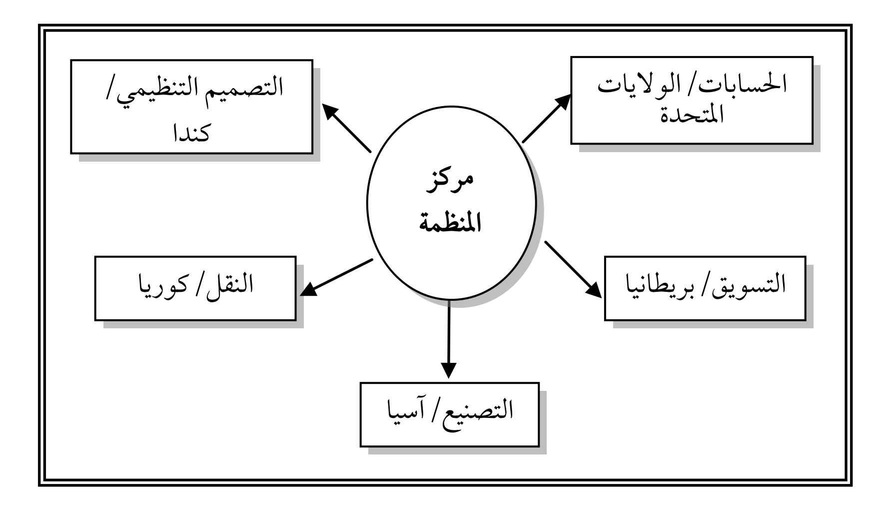
1- ضعف الرقابة المباشرة. فمديرو المنظمة الأم غالباً ما يكونوا غير قادرين على إحكام الرقابة على نشاطات تجري في منظمات مستقلة عن منظماتهم. وعليهم اللجوء إلى العقود الخارجية والتنسيق والمفاوضات والرسائل الإلكترونية لربط جزئيات النشاطات مع بعضها.

2- زيادة المخاطر على أعمال المنظمة، خصوصاً إذا ما فشل المتعاقد معه على تقديم الخدمات المطلوبة أو خرج من العمل، فإنه يضع المنظمة في وضع لا تحسد عليه.

3- ضعف معنويات وولاء العاملين في المنظمة، حيث يشعرون بأن المنظمة قد تستغني عن خدماتهم في أي وقت تشاء ما دامت مستعدة للتعامل مع

بيوتات الاستشارات الخارجية بأي ثمن. وهكذا يصبح المناخ التنظيمي أقل قدرة على التطور، كما يزداد معدل دوران العمل لأن الانتماء والولاء العاطفي بين العاملين والمنظمة يكون ضعيفاً.

الشكل التالي يصور التنظيم الشبكي



التنظيم المؤقت Temporary Departmentation

بمقتضى هذا التنظيم يتم إنشاء وحدات تنظيمية (قسم مثلاً) لأداء مهمة معينة مؤقتة بطبيعتها. وبعد أداء المهمة تُلغى هذه الوحدة التنظيمية. ومثال على ذلك. قد يتعاقد أحد المشروعات الصناعية على تصنيع كمية محدودة من سلعة معينة ذات نوع مختلف عن منتجات المشروع الأخرى وذلك خلال فترة زمنية محددة. وهنا قد تجد إدارة المشروع أنه من الأفضل عدم دمج هذا النوع من الإنتاج المؤقت مع منتجات المشروع الأخرى، وأن ينشأ قسم مستقل بصفة مؤقتة لأداء هذه المهمة وبعدها يُلغى هذا القسم. ويحقق هذا النموذج التنظيمي خفضاً في التكاليف حيث أن إنتاج هذا القسم لا يتوقع تكراره وبالتالي فإن التسهيلات البشرية (القوى العاملة) والمادية (المعدات والآلات) قد يكون من الأفضل

تدبيرها بصفة مؤقتة ولأجل محدد، كأن توظف القوى العاملة بعقود مؤقتة وكذلك يتم استئجار الآلات والمعدات بدلاً من شرائها. على أنه يعيب هذا النموذج التنظيمي شعور العاملين المؤقتين بالإحباط بسبب افتقارهم للاستقرار الوظيفي وكذلك عدم شعورهم بالانتماء إلى مجموعة العاملين الدائميين في المشروع، وهو شعور يؤثر بالضرورة على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم.

اختيار النموذج التنظيمي المناسب

إن اختيار النموذج التنظيمي المناسب من بين النماذج الكلاسيكية أو العضوية وغيرها، إنما يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات. فلكل نموذج استخداماته وتطبيقاته التي تتناسب ومجموعة من المعطيات والعوامل، علاوة على عناصر البيئتين الداخلية والخارجية. ومن أبرز التحليلات الواجب إجراؤها الآتي:

1- تحليل الأنشطة.

2- تحليل القرارات.

3- تحليل العلاقات.

4- تحليل البيئة.

أولاً: تحليل الأنشطة

يجب أن يعكس النموذج التنظيمي المختار أهداف المشروع وخططه. هذه الأهداف تحدد الأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق

الأهداف المنشودة. وعليه، فإن على المنظمة أن تقوم بتحليل دقيق لأنشطتها وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازمة التي تساعدها على بلوغ هذه الأهداف. فالمنظمة الخدمية مثلاً تحتاج إلى إدارة للعلاقات العامة وإدارة أخرى متخصصة بتسويق الخدمات، بينما منظمة الصناعية قد تحتاج إلى إدارة إنتاج وإدارة توزيع وهكذا.

ثانياً: تحليل القرارات

في عملية تصميم الهيكل التنظيمي فإننا نحتاج إلى تحديد علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك لخلق الظروف الضرورية والمناسبة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم. أما عند اختيار نموذج التنظيم، فإن الضرورة تقتضي تحديد عملية اتخاذ القرار. بمعنى معرفة الأشخاص الذين يتخذون القرار، ومتى يتخذونه، وكيف ولماذا يتخذونه. إن هذا التحليل حاسم لكي يعرف المُنظّم بالضبط ما هي المستويات الإدارية التي تتخذ القرار، والمستويات التي تنفذه. أي أن التحليل يخدمنا في عملية التمييز بين القرارات التي تصنع في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. إن تحديد هذا المستوى من شأنه أن يساعد في اختيار نوع وشكل التنظيم المناسب للمنظمة.

ثالثاً: تحليل العلاقات

يرجع إنشاء التقسيمات التنظيمية أساساً إلى حدود نطاق الإشراف. فلا يمكن لمدير واحد أن يشرف إشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاط متعددة ومتخصصة في ذات الوقت. ولهذا فإن تحليل العلاقات في الهيكل التنظيمي، أو في المنظمة بشكل عام من شأنه أن يمد المنظمة

بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التي تحتاج إليها للقيام بنشاطاتها المختلفة والذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

رابعاً: تحليل البيئة

عندما ناقشنا نماذج التنظيم المختلفة، فإننا سلطنا الضوء على مساوئ ومزايا كل نموذج، علاوة على استخدامات كل نموذج من هذه النماذج، وأسباب اللجوء إلى نموذج دون غيره. وذكرنا أن النموذج الكلاسيكي مفيد عندما تكون ظروف وعناصر البيئة مستقرة، بينما النموذج العضوي يكون أكثر فاعلية وكفاءة في ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفي ظل منافسة واضحة.

كما أن النموذج المختار قد يتحدد في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة. فقد لا تتوافر للمنظمة في أول الأمر كافة القدرات والكفاءات البشرية لشغل الوظائف وفقاً لمقتضيات التنظيم المثالي. وهنا فإن المنظم قد يضطر للخروج عن التنظيم المثالي بعض الوقت عن طريق توزيع مؤقت للأعباء والاختصاصات والمسؤوليات إلى حين استعادة المنظمة قوتها الوظيفية المثالية القادرة على تحريك التنظيم المثالي. ولهذا فإن المنظمة والحالة هذه قد تلجأ إلى التنظيم المؤقت، أو إلى تنظيم الفريق وغيره من التنظيمات سابقة الذكر.

طرق التقسيم الإداري

إن التقسيم هو عملية يتم من خلالها تجميع أنشطة المنظمة بشكل منطقي وتوزيعها على المديرين. إنها تعني التقسيم الواسع للعمل داخل المنظمة. والتقسيم عملية مهمة للغاية، فالناس حينما تفكر في البناء التنظيمي، فإنهم عادة

ما يفكرون بالتقسيم. وهـذا يرجـع إلى أن الأقسـام هـي التـي تشـكل الخريطـة التنظيمية. وفيما يلي أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً:

1-التقسيم على أساس الوظائف:

إن هذا التقسيم هو الأساس النموذجي الـذي تـنظم الأعـمال الجديـدة بنـاء عليه. كما إنه من أكثر طـرق التقسـيم قبـولاً وشـيوعاً في الحيـاة العمليـة. وهـذا التقسيم يتعلق بتجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية مثل العلاقات العامة، والتسويق، والمبيعات والتمويل. ومن مزايا هذا النوع من التقسيم نذكر الآتي:

أ- يضمن الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة.

ب- إنه طريقة منطقية لتقسيم الأنشطة أثبتت التجارب نجاحها.

ج- يتبع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي ومـا يترتـب عليـه مـن كفاءة في استخدام القوى العاملة.

د- يمنع الازدواجية والتداخل في جهود التنظيمات الوظيفية.

إلا أن هذا التقسيم لا يخلو من عيوب، فمن عيوبه الواضحة:

أ- إن مسؤولية الأداء الكلي تقع على المدير التنفيذي فقط.

ب- يُحمّل المدير التنفيذي ما لا يطاق.

ج- يقلل الاهتمام بالمنتجات المحـددة أو العمـلاء، أو الأسـواق أو المنـاطق الضيقة.

د- ينتج عنه مديرون متخصصون مهنياً بدلاً من المديرين العامين.

هـ- يقلل من إمكانية وفرص تدريب رجال الإدارة الراغبين في الترقية والتقدم نظراً لأن المركز الإداري العام الأول هو مركز رئيس مجلس الإدارة.

2- التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو الموقع:

تبعاً للتقسيم الجغرافي، فإنه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها. فعلى سبيل المثال، فقد تم تقسيم نظام الاحتياطي الفيدرالي في أمريكا إلى 12 منطقة جغرافية مركزة في مدن بوسطن ونيويورك وسان فرانسيسكو. ويتم تنظيم المصارف –بشكل متكرر– إلى أقسام دولية وأقسام وطنية. ومن أبرز مزايا هذا التقسيم نذكر:

أ- يساعد على سرعة اتخاذ القرارات.

ب- إلمام مديري المناطق إلماماً تاماً بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق.

ج- سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة.

د- يمكن الحصول على مكاسب ناجمة عن الشهرة/ السمعة الطيبة التي تتمتع به المنظمة في المناطق المحلية/ الوطنية.

هـ- قد تحقق عمليات المناطق خفضاً في التكلفة يفوق أي زيادة في تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي.

و- يقدم هذا النوع من التقسيم العديد من المراكز الإدارية عند مستويات تمكن المنظمة من السماح للرؤساء باكتساب الخبرة والتجربة.

أما عيوب هذه الطريقة فهي:

أ- صعوبة التنسيق بين المناطق العديدة والنائية.

ب- احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي.

ج- قد يسيء مديرو المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم ما يضر بالمشروع.

3- التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة:

يمكن أن يستخدم هذا الأساس لتقسيم أوجه النشاط في المشروعات ذات الإنتاج المتعدد، أي تلك المشروعات التي تتبع سياسة تنويع المنتجات. ونجد أن هناك عدداً من الشركات مثل: شركة فورد (Ford) وجنرال موتورز (G.M) وبروكتر وجامبل (Procter and Gamble) كانت تستخدم في بداية نشاطها أساس «الوظيفة» في تقسيم البنيان التنظيمي، ثم عدلت عنه بعد أن نمت وتطورت بشكل ملموس، وبعد أن ازدادت مشاكلها الإدارية إلى الحد الذي لم يعد فيه التقسيم على أساس وظيفي اقتصادياً لهذه المشروعات، واتجهت بذلك إلى التقسيم على أساس السلعة. وهكذا نجد أن استراتيجية تعديل أساس البنيان التنظيمي في هذه المشروعات سمحت بتفويض سلطاتها إلى المدير التنفيذي وذلك في أنشطة التصنيع، والأنشطة الهندسية، والبيع، وتقديم الخدمات للعملاء سواء لمُنْتَج معين أو لخط إنتاج بذاته.

ومن مزايا هذا التقسيم نذكر:

1-يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في المُنْتَج لأقصى حد.

2- يسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.

3- يُحقق التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والإنتاج والخدمة والبيع المتعلقة بالمُنْتَج المعني.

4- سهولة تحديد المسؤولية وخاصة بالنسبة لتحقيق الربح.

5- سهولة في تفويض السلطة.

أما عيوب الطريقة فإنها تكمن في الآتي:

1- إن هذا التقسيم وإن كان يحقق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في كل إدارة إلا أنه يسبب صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين أنشطة المنظمة ككل.

2- صعوبة إيجاد مديرين لهذه الإدارات القائمة على الأساس السلعي يكون لهم القدرة على الإشراف على الأنشطة المتعددة والمختلفة.

4- التقسيم حسب العملاء:

يشيع في منظمات كثيرة تقسيم أوجه النشاط على أسس مصالح مختلف العملاء في منظمات الأعمال، كما يقوم بناء المنظمات العامة، خاصة منظمات المرافق، على أساس العميل. ومن مزايا التقسيم على أساس العملاء نجد الآتي:

1- استخدام المعرفة المتخصصة والمفصلة.

2- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

3- ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء.

5- التقسيم حسب العمليات:

يشيع هذا النوع من التنظيم في منظمات الأعمال الصناعية ويتم بمقتضاه تقسيم الوظائف أو النشاطات حسب العمليات الفنية، والمعدات والآلات ذات الأغراض المتخصصة. يعني هذا أن تنظيم العمل داخل المصنع يتم على أساس جمع كل الآلات والمعدات المتتابعة والتي تقدم إنتاجاً أو تؤدي عملاً ذا طبيعة واحدة في موقع معين. ثم تُجلب المواد والأفراد إلى المواقع لممارسة النشاط الإنتاجي. أيضاً، فإن هذا الأسلوب يُستخدم في منظمات الأعمال الخدمية التي تستخدم الحاسوب في تقديم خدماتها.

ومن أبرز مزايا هذا الطريقة نذكر:

1- الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز في عملية واحدة.

2- الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات.

3- تسهيل عملية الإشراف.

ولكن من الناحية الأخرى نجد أن تقسيم الأنشطة على أساس العمليات يزيد من مشكلات التنسيق بين العمليات المختلفة، فحدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تتلوها.

6- التقسيم حسب الوقت:

يمثل هذا النوع من التنظيم أقدم أنواع التقسيمات الإدارية المعروفة اليوم، وهو وسيلة تستخدم لتحقيق عدة أهداف في آن واحد وهي:

أ- الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات في وقت محدد.

ب- استغلال الإمكانيات المادية والتسهيلات المتوفرة للمنظمة.

ج- تقديم خدمة مباشرة للمجتمع من خلال تشغيل أكبر عدد من العمال والتخفيف من حدة البطالة.

ويقوم مفهوم التنظيم كما نلاحظ من هذه الأهداف على أساس تقسيم العمل إلى ورديات تقوم كل وردية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في وقت محدد طوال الليل أو النهار. وهذا التنظيم شائع الاستخدام في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمات الصناعية. فمثلاً قد يكون التنظيم الموجود في المنظمة في المستويات العليا على أساس وظيفي، أو جغرافي، أو على أساس المُنْتَج، وحين نأتي على مستوى الإدارة الدنيا فقد يقوم المشرف على العمال، ورئيس الخط الإنتاجي (A) بتوزيع أعباء العمل على ثلاث دفعات تقوم كل دفعة بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد. غير أنه أحياناً قد يكون من طبيعة عمليات المنظمة وزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها أن تقرر الإدارة العليا أن يتم تنظيم العمل في المستوى الإداري وخاصة في خطوط الإنتاج على أساس الورديات أيضاً.

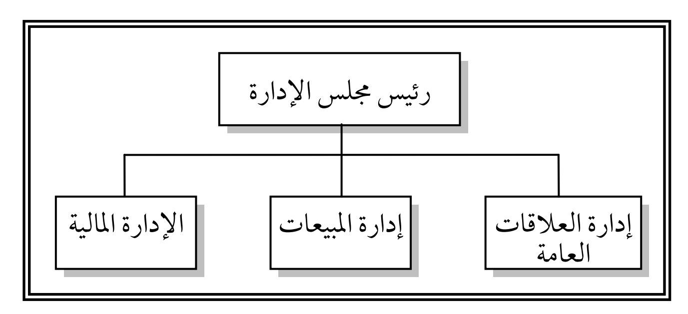
7- المزيج التنظيمي:

قد تلجأ المنظمات إلى انتهاج مزيج من النماذج التنظيمية، طبقاً للظروف التي تمر بها ولمتطلبات العمل. فقد يصبح نموذج ما مستخدم معرقلاً للنشاط، فيتم استبداله بآخر. وقد يتوسع نشاط المنظمة الأمر الذي يضطرها لاتباع أكثر من

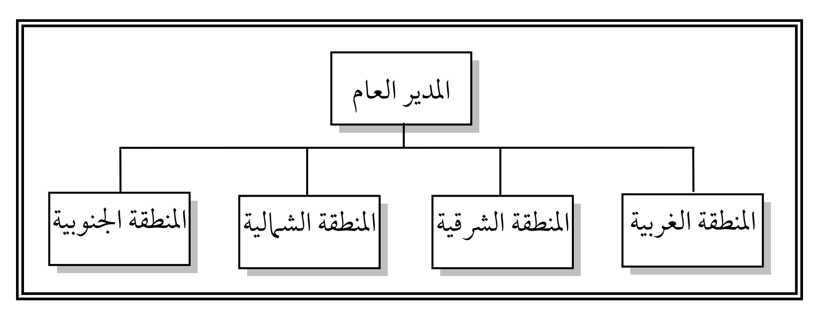
تنظيم. إن متطلبات العمل تملي اختيار أسس التقسيم، لأن النموذج التنظيمي ليس هدفاً بذاته، لكنه وسيلة لترتيب نشاطات وعمليات ووظائف المنظمة بشكل فعال.

الأشكال التالية تصور الأنواع المختلفة من طرق التقسيم التنظيمي.

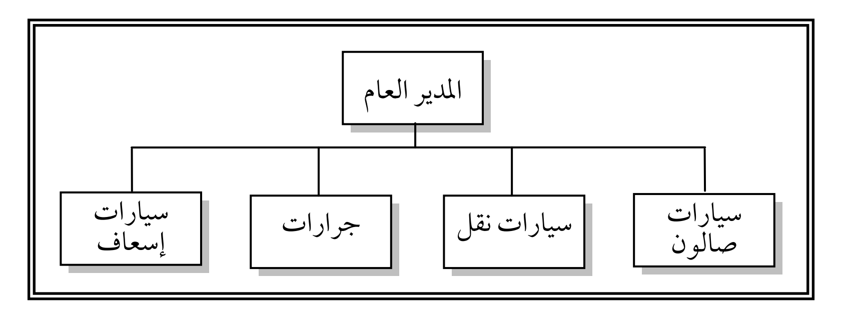
شكل يمثل التقسيم حسب الوظائف



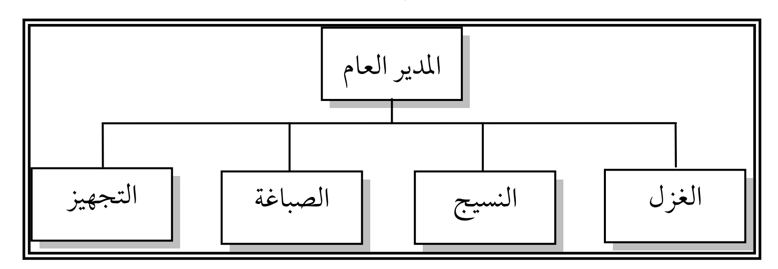
شكل يمثل التقسيم على أساس جغرافي



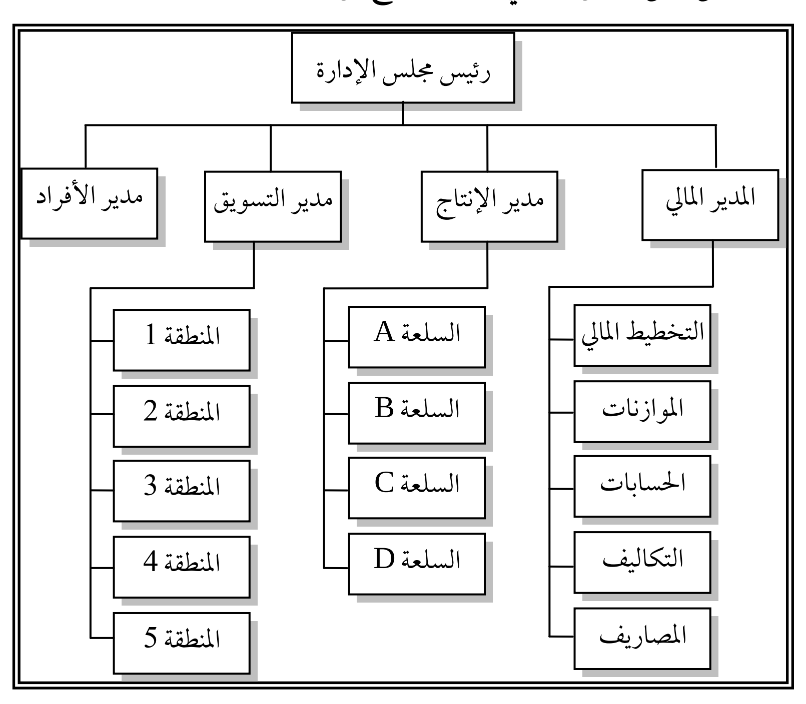
شكل يمثل التقسيم على أساس المُنتَج



شكل يمثل التقسيم على أساس العمليات



شكل يمثل تكوين تنظيمي مركب (مزيج من التكوينات التنظيمية المختلفة)



الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي

الخريطة التنظيمية Organization Chart

إن الأسلوب المتبع لتوضيح أي تنظيم إنما يكون بالخريطة التنظيمية. والخريطة التنظيمية بإيجاز تمثل التنظيم في نقطة خاصة من الزمن، كما توضح من خلال خطوط الاتصال مسؤولي الأقسام أو الدوائر المختلفة، ومن هو

الرئيس ومن هم المرؤوسين. والخريطة التنظيمية توضح أيضاً سلسلة الأوامر (وتسمى أحياناً سلسلة التدرج، أو خط السلطة) (Chain of Command) من الرئيس إلى أدنى الوظائف في الخريطة التنظيمية. وتوضح سلسلة الأوامر المسار الذي تسلكه التعليمات في رحلتها من الرئيس إلى المرؤوسين في أدنى الخريطة التنظيمية. في الشكل التالي، مثلاً، فإن سلسلة الأوامر من الرئيس إلى المشرف تكون من الرئيس إلى نائب الرئيس للإنتاج ثم إلى مدير المصانع ثم بعد ذلك إلى المشرف. إلا أن الخرائط التنظيمية لا تظهر وصف الوظائف. كما أنها لا توضح النماذج الفعلية للاتصالات في المنظمة. ولا تبين الخرائط إلى أي مدى يكون هناك إشراف وثيق بالنسبة للمرؤوسين أو المستوى الفعلي لسلطة كل وظيفة في المنظمة. إلا أن الخرائط التنظيمية تعتبر مفيدة لأنها:

1- توضح مسمى وظيفة كل مدير.

2- توضح من يُحاسب أمام مَن.

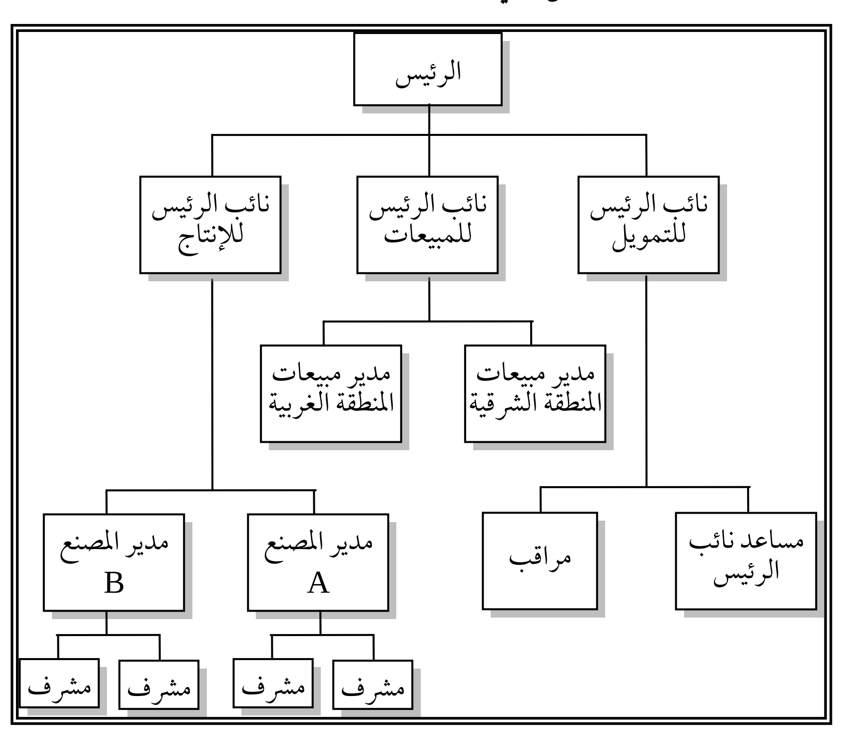
3- توضح من المسؤول عن أي قسم.

4- توضح أي الأقسام تم إنشاؤها.

5- توضح سلسلة الأوامر.

6- تجعل كل موظف يعرف مسمى وظيفته وموقعه في التنظيم.

الشكل التالي يصور مثالاً لخريطة تنظيمية



تنظيم أجهزة وفعاليات ونشاطات العلاقات العامة

ناقشنا في القسم الأول من الفصل مزايا التنظيم وأنواعه وآلياته، وكيفية تأثيره في الناس سواء العاملين أو العملاء أو ذوي المصالح في المنظمة كافة. وسنتطرق في هذا القسم عن التنظيم الداخلي والتنظيم الخارجي لنشاطات العلاقات العامة، والخطط الإجرائية اللازمة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة.

أولاً: التنظيم الداخلي لنشاطات العلاقات العامة

يخضع التنظيم الداخلي لنشاطات أو أجهزة العلاقات العامة إلى عدة خطوات منطقية ينبغي الالتزام بها. ويرى علي عبد المجيد عبده، أن التنظيم الداخلي السليم والفعّال يمر بعدة خطوات هي:

1- تحديد الهدف وتعريفه بدقة متناهية

لا يوجد تنظيم مثالي جاهز للتطبيق. فالتنظيم الفعّال هو ذلك الـذي يوضـع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة، وأيضـاً في ضـوء أهـداف المنظمـة ورسالتها وتطلعاتها، حيث أن أهداف قسم العلاقات العامة أو إدارة العلاقـات العامة تحدد ملامح التنظيم وإطاره الذي سوف يسعى لبلوغه بأفضـل الوسـائل وأقل التكاليف الممكنة. وعليه فإن الضرورة تقتضي تحديد الأهـداف وتعريفهـا بدقة متناهية، وأن أي خطأ في تحديد الأهداف سيحول التنظيم إلى هيكل جامـد لا روح فيه إطلاقاً.

2- تحديد الواجبات والمسؤوليات والفعاليات المطلوب تنفيذها من قبـل قسـم العلاقات العامة

تقتضي الضرورة أن تقوم المنظمة بتحديد الواجبات والمسؤوليات والفعاليـات المطلوب تنفيذها من قبل إدارة أو جهاز العلاقات العامة، وذلك لتحقيق أهـداف هذه الإدارة. ومما لا شك فيه أن بعض هذه الواجبات والفعاليات وأوجه النشـاط ستكون رئيسية وبعضها ثانوية، لكن الضرورة تقتضي تحديدها بدقة.

3- تجميع أعمال العلاقات العامة ووظائفها المتشابهة في شُعبةٍ أو وحدة واحدة

من أبرز أساسيات التنظيم السـليم أن تـتم عمليـة تجميـع أعـمال العلاقـات العامة ووظائفها المتشابهة في شعبةٍ أو إدارةٍ أو حدة تنظيمية واحدة حسب طبيعة تخصصها، وذلك لتجنب الازدواجية والتداخل في العمل والمهام وأوجه النشاط التـي تؤديهـا الوحـدات المختلفـة. فغالبـاً مـا تسـبب الازدواجيـة في العمـل

والواجبات نوعاً من الإرباك والالتباس، ما يؤدي إلى تبديد الجهد والمال، وتأخير عملية اتخاذ القرارات الفعالة.

4- تحديد اختصاصات الشُعَب والوحدات التابعة لقسم العلاقات العامة

من أبرز مبادئ التنظيم وأسسه أن تقوم المنظمة بتحديد اختصاصات الشُعَب والوحدات التابعة لقسم العلاقات العامة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعباءها. كما يجب أن يقترن تحديد الاختصاصات بتحديد السلطات التي تساعد في عملية تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل.

5- تعيين أفراد أو كوادر مؤهلة من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال العلاقات العامة

يعّد العنصر البشري المؤهل من أفضل مدخلات العلاقات العامة المؤثرة في مخرجاتها. فالعنصر البشري يزاول وينفذ المهام والأعمال التي ستناط به داخل الإدارة أو القسم أو الشُعبة. ولهذا السبب بالذات، تسعى المنظمات المهتمة بنشاطات العلاقات العامة إلى استقطاب أفضل الكفاءات من حيث الخبرات والمهارات، وتدريبهم وتأهيلهم والاستثمار فيهم بشكل كبير.

6- تعريف العاملين بواجباتهم

حيث ينبغي تعريف كل فرد من الأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة بواجباته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين في التنظيم الداخلي للقسم أو المنظمة. كما ينبغي أن يتم ذلك بوضوح تام، لما لذلك من أثر على نجاح مهام إدارة العلاقات العامة، وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

7- مراعاة الانسجام بين أهداف العلاقات العامة وأهداف المنظمة

ينبغـي أن تتوافـق أهـداف العلاقـات العامـة وتتنـاغم مـع الأهـداف العامـة للمنظمة ونشاطاتها ونوعية الجماهير التي تتعامل معها المنظمة، وأن تكون أهـداف التنظيم متوافقة وداعمة لأهداف العلاقات العامـة وتطلعاتهـا. ومـن البـديهي أن تنظيم جهاز العلاقات العامة كحال الأجهزة الأخرى يتأثر بعدة عوامل خارجيـة وداخلية، منها المركز المالي للمنظمة وحجمها وطبيعة وحجـم نشـاطات المنظمـة، علاوة على طبيعة الأهـداف المطلـوب تحقيقهـا مـن قبـل إدارة أو قسـم أو جهـاز العلاقات العامة، وحجم النشاطات والمسؤوليات التي ستوكل إليه.

8- تقسيم جهاز العلاقات العامة إلى عدة مستويات

إن تقسيم جهاز العلاقات إلى عدة مستويات متدرجة أو تشـكيلات حسـب اختصاصها وسلطاتها سوف يمكّن كـل فـرد مـن الأفـراد العـاملين في الشُـعبة أو الوحـدة مـن تقـديم أفضـل مـا يمكـن تقديمـه مـن جهـود خـيّرة لتحقيـق الأهداف المنشودة.

ثانياً: الخصائص الواجب توافرها في أجهزة العلاقات العامة

يرى كل من علي عجـوة ومحمـد طلعـت عيسـى، أن هنـاك خصـائص ينبغـي توافرها في العاملين في مجال العلاقات العامة، وهذه الخصائص والمواصفات هي:

1- **النشاط،** حيث أن العلاقات العامة تمثل عمـلاً أو جهـداً متواصـلاً وحيويـاً ومتعدد المجالات، ما يتطلب أن يتصف من يعمل في مجال العلاقـات العامـة بالقدرة على التحرك السريع دون ملل، وأن يبذل قصارى جهده لكـي يحقـق النجاح المطلوب.

2- **حُسن المظهر والمنطق والجاذبية،** فمن مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورِقة الحديث وحلاوته، وتناسب القوام وحُسن الهندام، والقدرة على التعبير اللفظي المؤثر، وجاذبية الشخصية، لأن من شأن ذلك التأثير بالجمهور.

3- **الشخصية المستقرة والمتزنة:** حيث لابد أن يتصف العاملون في مجال العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادفة لكي يكونوا قادرين على التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع جيد عند الجماهير عن المنظمة التي تمثلها العلاقات العامة.

4- **الشجاعة،** حيث لابد أن يكون العاملون في مجال العلاقات العامة من ذوي الشخصيات القوية، وأن يتصفوا بالشجاعة لكي يتمكنوا من عرض آرائهم ومقترحاتهم بقوة والدفاع عن وجهة نظرهم أمام الإدارة العامة، لأن ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناجمة عن أخطاء الإدارة العليا، وبالتالي يزداد الوضع سوءاً.

5- **الإقناع،** فمن أبرز مميزات العاملين في مضمار العلاقات العامة أن يكونوا على قدر عالٍ من المهارة في إقناع الآخرين والتأثير فيهم.

6- **الذكاء،** حيث لابد أن يكون العاملون في مضمار العلاقات العامة أذكياء، وناضجي الشخصية، وأهلاً للثقة. فالذكاء عنصر مهم في تكوين شخصية العاملين في مضمار العلاقات العامة. فهؤلاء العاملون يقومون بتمثيل المنظمة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.

7- **التكيف،** وهو عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة؛ ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات ينقصها القدرة على التكيف فيما بينها. لكن التكيف ضروري للغاية إذا ما أريد لنا أن نكون مجتمعاً متجانساً. لذا من الواجب أن يكون العاملون في مضمار العلاقات العامة تواقين للتعامل مع سلوكيات الآخرين والتكيف معها، ومحبين للاندماج معهم لكي يتعرفوا على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم، وأن المنظمة التي لا تكيف اتجاهاتها وأعمالها مع الجمهور ستحصد الفشل المؤكد.

8- **الكياسة،** فالمثل الأعلى للعاملين في مجال العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك. فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه، فعلى الأقل أن يتطبع بها، فهي تتطلب سليقة وذاكرة واعية، وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم، كما يتطلب منه الدقة في العمل. فالخطأ يولد دائماً الامتعاض والاستياء.

9- **الاستقامة والصدق،** حيث ينبغي لكل من يعمل في حقل العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق بأسلوب سليم على الجمهور، لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته، وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الحميدة، وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والأديان السماوية.

10- **الموضوعية،** وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل، وتجنب التمييز العنصري

أو الشعوبي أو الـديني أو الاجتماعـي ومـا إلى ذلـك مـن الاتجاهـات المفسـدة للسلوك. ولهذا فإن الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكـار والاتجاهـات والمعتقدات المسيئة للآخرين أو الجارحة لمشاعرهم. وينبغي أن يكون العاملون في مضمار العلاقات العامة موضوعيين مع أنفسهم في حكمهم على مقدراتهم.

11- الإحساس العام، حيث ينبغي أن يتميز الشخص العامل في حقل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مـع الغـير أو العكـس، وأن يعـرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم، ومتـى ينتظـر ظرفـاً أفضـل للدفاع أو الهجوم.

12- الخيال الخصب، فالعلاقات العامة وظيفة خلاّقـة تعتمـد عـلى الابتكـار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلـب عـلى الآراء المعارضـة، والقـدرة عـلى المبادرة وسرعة البديهة.

13- كما ينبغي على العـاملين في مضـمار العلاقـات العامـة أن يكونـوا مـزودين بالمعرفة الإدارية والثقافية، وممارسات الأعمال الفضلى، عـلاوة عـلى ضرورة أن يكونوا ملمين تماماً بطبيعة عمل منظماتهم، وعملائهـا، وجمهورهـا العـام، وذوي المصالح في المنظمة، بالإضـافة إلى ضرورة أن يكونـوا عـلى علـم تـام بمنتجات المنظمة، وأسواقها، ورسالتها، واتجاهاتها، وتطلعاتها.

الفصل الثالث
التوجيه والقيادة والاتصال
في مضمار العلاقات العامة الفاعلة

- تقديم
- تعريف التوجيه
- أسس التوجيه
- ركائز (مكونات) التوجيه
- الاتصال وعملية القيادة
- وسائل الاتصال
- الاتصال وتفويض السلطة
- أهداف الاتصال
- عملية الاتصال
- معوقات عملية الاتصال
- مفهوم وأهمية التحفيز (الحفز)
- مداخل التحفيز
- أساليب التحفيز
- نظريات التحفيز
- أسلوب الإدارة بالأهداف
- تأهيل وتدريب العاملين
- مخرجات التوجيه والقيادة والاتصال في مضمار العلاقات العامة

تقديم

سنتناول في هذا الفصل التوجيه كوظيفة من وظائف الإدارة، وهي الوظيفة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم. سنسلط الضوء على آليات التوجيه وأركانه أو ركائزه والمتمثلة بـ:

1- القيادة

2- الاتصال

3- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بشكل عام والعاملين في جهاز العلاقات العامة بشكل خاص.

وفي الجزء الثاني من الفصل سنتطرق إلى تقييم نشاط العلاقات العامة.

تعريف التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي إن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق ومترابط.

والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر

أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من اتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساساً إلى خلق قوة عمل فعالة وحفز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة على تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويطلق لفظ مدير أو مشرف في هذا السياق على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداء من المدير العام للمنظمة إلى مشرف خط الإنتاج الأول، أو رئيس العمال (الملاحظ). وترجع أهمية التوجيه والإشراف إلى أنه يُمكّن من إقامة ووضع الخطط والتنظيم، وشغل الوظائف بالموارد البشرية. ولكن الأعمال لن تتم أو تنجز، والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الموارد البشرية وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن تشبيه الفرق بين الوظائف الإدارية والتوجيه بالفرق بين الجلوس في سيارة محركها ساكن استعداداً لقيادتها وتشغيل هذه السيارة وإدارتها.

مبدأ غرض التوجيه

إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ غرض التوجيه. وينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني / الطوعي مع أهداف الجماعة. فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها. لكن من الضروري والحتمي العمل على تحقيق أهداف المنظمة أيضاً، لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الموارد البشرية (القوى العاملة) وأهداف المنظمة.

بمعنى أن تحقيق بعض أهـداف الفـرد لابـد وأن يـؤدي في نفـس الوقـت إلى تحقيق أهداف المنظمة، تلك الأهداف التي إذا مـا تحققـت حصـل الأفـراد عـلى مكافأتهم. ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السـليم. فمثـل هـذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التي يعمل العـاملون لغـرض إشباعها بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة.

مبدأ عملية التوجيه

إن مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه. ويـنص هـذا المبـدأ عـلى أنـه ينبغي ألاّ يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلـك منعـاً للاحتكـاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج. وتـدل الدراسـات في هـذا المجال أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئـيس واحد. ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنيب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية، والأوامر المتنازعة، ومـن ثـم يكـون المرؤوسـون في مركـز يسـمح بإعطـاء كـل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.

أسس التوجيه

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز عـلى العمـل. ويشمل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأمر أو الإرشـاد الخ. وأياً كان اللفظ الذي يطلق على هذه العملية، فإن معناه أن يعمـل شـخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج الخ التي تـم اتخاذهـا والواجبـة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عـن طريـق الغـير (أي المنفـذين)، أو القيـادة

الموجهة أو بالاقتياد القائم عن طريق الغير (أي المنفذين)، أو القيادة الموجهة أو بالاقتياد القائم على سلطة العقارب (وهذا النوع الأخير لا يناسب البشر إلا في الأعمال العضلية والذهنية الرتيبة التي لا يستعمل فيها العقل بمزاياه).

يتضح مما سبق ذكره أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسين هما: الاتصال والقيادة، ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير في سلوك معاونيه خلال أعمالهم لحين الإنجاز. وعليه فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام إلى ما يلي:

1- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع).

2- إن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

3- حفز العاملين على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.

4- المحافظة على النظام ومكافأة المُجدّ بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

وباختصار، فالتوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير لإتقان الإنجاز.

ركائز (مكونات التوجيه)

إن التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاث ركائز أساسية هي:

1- القيادة.

2- الاتصال.

3- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة (الحفز).

وتعدّ هذه الركائز متداخلة، يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها. ونستعرض بإيجاز هذه الركائز أو المكونات المهمة تباعاً.

أولاً: القيادة

يرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع. فليس كل مدير قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً. ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه:

1- صفات ذاتية قيادية (موهبة).

2- خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة (زاد).

3- تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).

4- مؤهلات تعليمية (سلاح).

5- طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات).

6- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية).

وللقائد سلوكيات متميزة، وهذه السلوكيات تبدو واضحة في إطـار تعاملـه مع الآخرين، ونديلل على ذلك بما يلي:

أ- القيادة الإدارية: عملية إنسانية بينه وبين الآخرين.

ب- القيادة الإدارية: قيادة الأنشطة والأعمال وإنجازها بفعالية.

ج- القيادة الإدارية الفاعلة: تتحقق من خلال تحقيق التوازن في الاهتمام بكل من الأفراد والعمل.

والقائد الفعال هو قائد كـل المواقـف. فالقائـد يتعـرض لمشـكلات وأزمـات وضغوط مختلفة، وفي نطاق التصدي لها يستخدم مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهتها بشكل فعال. والقائد الفعال هو الذي ينتهز الفرص ليثبـت ذاتـه ليحـق القول عليه بأنه رجل المهـمات الصـعبة في المواقـف الحرجـة ليخـرج منهـا محققـاً أهداف الإدارة ومصالح الشركة.

إذن، فإن القيادة مصطلح يشـير إلى (العمليـة) التـي بواسـطتها يقـوم الفـرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم. وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاتـه أو ابتكاريـة. ويطلق عليه هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المبـاشرة أو القيـادة الذهنيـة. وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجهاً لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب. ويطلق عـلى هـذا النـوع اسـم القيـادة المبـاشرة أو القيادة وجهاً لوجه. والقيادة أياً كان نوعها تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه. فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. وبمعنى آخـر

فإن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.

والقيادة عملية تفاعل. فلا توجد القيادة بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابع الاتجاه الذي حدده القائد.

القائد مدير فعال

كثيراً ما نرى في حياتنا العملية أن هناك مديرين يهتمون بالعمل اهتماماً كبيراً من خلال القيام بعدة مهام وواجبات، مثل:

1- تحديد أهداف المنظمة والإدارة التي يتولون الإشراف عليها.

2- اقتراح خطوات العمل والاستراتيجيات المستقبلية.

3- رسم السياسات والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأنشطة والأعمال في الإدارة.

4- السعي بشكل مكثف ومتواصل نحو تشخيص المشكلات وتحديدها بدقة وتحليلها بدقة أيضاً بغية الوقوف على مسبباتها.

5- وضع الحلول أو المقترحات الممكنة للتطبيق.

6- تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة التي يرأسها هذا المدير وغيرها من الإدارات والأقسام الأخرى لضمان سير العمل بمعدلاته المخططة.

7- الاهتمام بالرقابة وتقييم الأنشطة والأفراد للتحقق من مدى مطابقة النتائج المتحققة/ أو المحققة للأهداف المرسومة.

كذلك نرى مديرين آخرين ينصب اهتمامهم جملة وتفصيلاً على العاملين والعلاقات الإنسانية ويتجلى ذلك في مظاهر أخرى منها:

1- مساندة الأفراد العاملين والوقوف بجانبهم في مختلف المواقف.

2- السعي بشكل دائم إلى تقديم النصح والمشورة والإرشاد للأفراد وتوجيههم باستمرار وبصورة متجددة.

3- اتباع نمط الإدارة بالمشاركة عند وضع الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياساته وإجراءاته وتحديد معايير الأداء.

4- الاهتمام الكبير بالأفراد وبالعلاقات الإنسانية لخلق مناخ صحي مناسب للعمل ينعم به الأفراد.

والقائد الفعال هنا هو الفرد (القائد المدير) الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات. فهو الزعيم (قدوة ونموذج يحتذى به)، وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفعالية)، وهو المراقب (يتابع ويراقب الأداء لتقويمه)، وهو فعال (ينظر إلى كم وكيف الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التميز).

مصادر قوة القيادة

القيادة، كما أوضحنا، تتضمن قدراً كبيراً من التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة. بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين. والقيادة

تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة.

وعليه، فإن مصادر قوة القيادة تُصنّف على النحو التالي:

1- السلطة الرسمية

ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ- قوة المكافأة

عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، أجر مثلاً) أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل الخ)، فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء. في هذه الحالة، فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسه.

ب- قوة الإكراه

والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بأن إخفاقه في عمله سيؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء كان العقاب مادياً أو معنوياً. وهنا فإن الخوف سوف ينتاب الفرد. فنقول والحالة هذه أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه.

ج- السلطة القانونية

إن مصدر هذا القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري. وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. فرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة

شرعية أو قانونية على مدراء التسويق والإنتاج، والمبيعات وغيرهم. كذلك فإن مدير العلاقات العامة يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء أقسام النشر، والمؤتمرات، والمعارض، وغيرها من نشاطات العلاقات العامة.

2- قوة التأثير

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب. ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ- قوة التخصص

إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزاً فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكّنه من القيادة. فمدير العلاقات العامة العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على العاملين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأنية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال العلاقات العامة وعلومها وفنونها وهكذا.

ب- قوة الإعجاب

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مريديه أو تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له. فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

أساليب القيادة

يمكن تقسم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها، إلى أربعة أنماط رئيسية هي:

1- القيادة الاستبدادية، والتي يطلق عليها صفة (الاوتوقراطية).

2- القيادة الديمقراطية.

3- القيادة الفوضوية.

4-القيادة غير الموجهة.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأساليب في القيادة تباعاً.

1- القيادة الاستبدادية

غالباً ما تُطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش. بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة.

ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في اتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلاً كأن يكون مديراً عاماً له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة). والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية. فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يُعلى عليه. ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

- الاعتداد بالنفس.

- الثقة المطلقة بالنفس.

- الكبرياء.
- عدم الاعتراف بأخطائه.
- التفاخر بنفسه وبإنجازاته.
- القسوة، حيث لا يبالي بالمشاعر والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به.
- البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.
- يحتفظ بأسراره، وأسرار العمل لذاته.
- يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

أنواع القادة المستبدين

هناك نوعان من القادة المستبدين:

أ- قادة جائرون.

ب- قادة عادلون.

أ- القائد الجائر

هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

ب- القائد المستبد العادل

غالباً ما يكون محباً للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتماداً مطلقاً في تدبير كافة شؤونها. بَيْد أن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدها عنها.

وبصفة عامة يمكن القول إن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة. ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط. وهذا النوع من القيادة لا يصلح لنشاطات العلاقات العامة إطلاقاً، لأن بذراته لا تحمل أي خير، بينما تتطلب العلاقات العامة قيادات تتسم بالحس الديمقراطي والإنساني الرفيع.

2- القيادة الديمقراطية

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ أرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم. وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

ويطلق (Mc Gregor) على هذا الأسلوب أو النموذج القيادية نظرية Y أو (Theory Y).

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:

أ- القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ

شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾ [الشورى]. هذا النوع من القيادة يصلح في مجال العلاقات العامة، باعتبار أن العلاقات العام نشاط تعبوي وتعاوني.

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات. وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾﴾ [آل عمران]. وهذا النوع يصلح أيضاً وتسيير جهاز العلاقات العامة، لأن العلاقات العامة الفعّالة تعتمد على استشارة الآخرين للصالح العام.

3- القيادة الفوضوية

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون. فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها. لهذا فإن من سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود.
- إضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.

- التوسع في تفويض السلطات.

- عمومية التعليمات.

- التردد وعدم الاستقرار.

ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، ولكننا أوردناه هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب.

أيضاً يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة. ولكن نجد القائد يماس قدراً من الاستبداد وقدراً من الديمقراطية في إدارته وفقاً لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

وعلى أية حال، فإنه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص إلى نوعين: قيادية وتبعية، وقسمنا سلوكه إلى نوعين كذلك: جماعي (يسعى لتحقيق مصلحة الجماعة) وذاتي (يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية)، فإنه يمكن استخلاص المعادلات الأربع التالية:

خواص قيادية + سلوك جماعية = قيادة ديمقراطية.

خواص قيادية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة عادلة.

خواص تبعية + سلوك جماعي = قيادة فوضوية.

خواص تبعية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة جائرة.

4- القيادة غير الموجهة

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها.

في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط الرئيسية للقيادة، يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقاً لمعايير مختلفة، مثل:

أ- من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك فيها:

هناك القيادة الفردية حينما يكون القائد الموجه فرداً واحداً، كما أن هناك القيادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد، وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

ب- من حيث المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته:

هناك القيادة الرسمية والأخرى غير الرسمية من جهة، وبين القيادة المُعيّنة والأخرى المنتخبة من ناحية ثانية.

ج- من حيث علنية القيادة:

هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات اتصال واضحة ومعلومة، وقيادة غير مباشرة يمارس فيها القائد قيادته من وراء ستار، فلا يُعرف شخصه ولا يبين الطريق إليه.

نظريات القيادة

إن القيادة مفهوم يعني معكوسه التبعية. والمفهومان يعدان من أهم الظواهر في حقل العلاقات الإنسانية، وخصوصاً في الحقل الإداري، وفي مجال العلاقات العامة بالذات.

والواقع أن من الصعب بمكان التعرف بدقة على مفهوم القيادة، بينما لا نجد مثل هذه الصعوبة في التعرف على معالم الشخص التابع. فالناس تفسر القيادة بأشكال مختلفة وتعطي لها مواصفات مختلفة أيضاً. فهناك من يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، إذ يتسم القائد بصفات معينة تهيء له أن يتبوأ مكاناً على رأس الجماعة أياً كانت أهدافها أو أهدافه (مثل صفات السيطرة وضبط النفس أو القوة البدنية والعقلية الخ). بينما يرى آخرون أن القيادة ترتبط بالموقف الذي تواجهه الجماعة، فحينئذ يبرز من بين أعضائها من يستطيع أن يواجه ذلك الموقف.

والقيادة قابلة للانتقال من شخص إلى آخر، وقد تستقر مع شخص واحد، أو يتولاها أكثر من شخص في آن واحد.

وانطلاقاً من تأثير القيادة في الفرد أو الجماعة، يمكن تبويب نظريات القيادة في الأنواع التالية:

1- نظرية ليكرت في القيادة.

2- نظرية الشبكة الإدارية.

3- نظرية البُعدين.

4- النظرية الظرفية (البعدية).

5- نظرية السمات.

6- نظرية الرجل العظيم.

7- النظرية التفاعلية.

ولأهمية هذه النظريات، فسنحاول تسليط الضوء على كل نوع من أنواعها المختلفة تباعاً.

1- نظرية ليكرت في القيادة:

درس ليكرت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة. وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملاً يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة. كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال. وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية:

أ- النظام الاستشاري: حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر، وغالباً ما يعتمد جهاز العلاقات العامة في منظمات الأعمال الكبيرة الناجحة على هذا النوع من النظام.

ب- النظام الجماعي المشارك: وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري، وهذا أيضاً، يجد هذا النظام تطبيقاته في مجال العلاقات العامة في منظمات الأعمال المتوسطة الحجم والصغيرة.

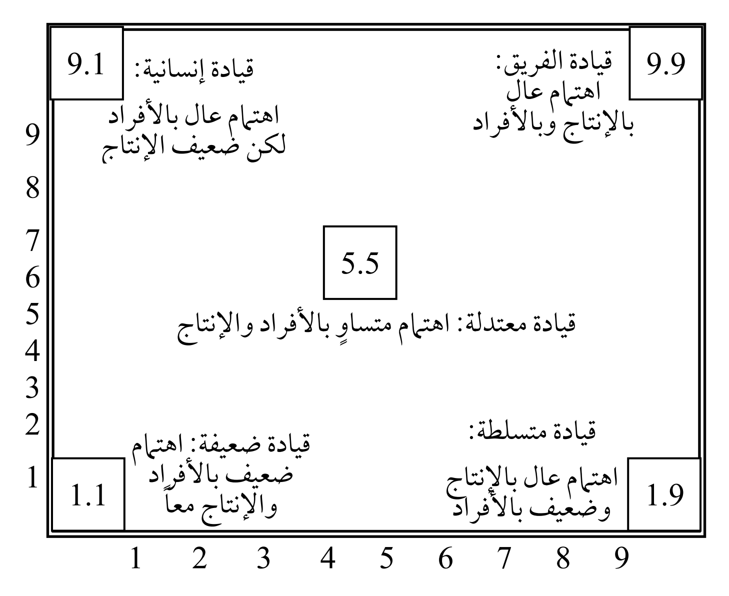
ج- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف. ويكون الرئيس هنا ديكتاتورياً في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

د- النظام المركزي النفعي: وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلال ويسمح في أحيان معينة، ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس. وهذا النوع من النظام يجد تطبيقاته في المؤسسات الحكومية (الإدارة العامة).

2- نظرية الشبكة الإدارية:

هي نظرية شائعة طورها كل من (روبرت بلاك وجيمس موتون) حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج. وقد

وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة. ولتوضيح هذه النظرية، دعنا نتفحص الشكل الشبكي التالي الذي يمثل جوهر نظرية الشبكة الإدارية.



الموقع (1.9) يتميز باهتمام عالٍ بالإنتاج وعدم اكتراث بالأفراد العاملين، مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والإنتاجية.

الموقع (9.1) يتميز بأسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيفاً بالإنتاج لكن عالياً بالأفراد. لكن ضعف الإنتاج حالة غير مرغوب فيها.

الموقع (5.5) يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، حيث يوازن القائد هنا اهتمامه بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع.

الموقع (9.9) يتميز باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.

ويرى الباحثان أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المشروع هو أسلوب (9.9).

3- نظرية البُعدين:

عبارة عن مجموعة دراسات وأبحاث موثقة تحليلية ووصفية، قام بها باحثو جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، تركزت على مفاهيم القيادة وأساليبها ودورها في تحقيق أهداف إنتاجية وأدائية محددة. وتناول باحثو أوهايو القيادة في إطار بُعدين لسلوك القيادة هما:

1- أخذ مشاعر الآخرين بنظر الاعتبار وتفهم هذه المشاعر.

2- تحديد العمل وتنظيمه من خلال المبادرة.

وجد الباحثون أن القائد لكي يستحق هذه التسمية ينبغي أن يكون مبادراً في تحديد العمل وتنظيمه، وأنه في هذه الحالة يميل إلى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين، ويفتح بينه وبينهم قنوات اتصال واضحة. كما يقوم القائد بتوزيع العمل والرقابة عليه. أما القائد الذي يتمتع بسمات تفهم واعتبار لمشاعر الآخرين، فإنه يكون في الغالب صديقاً للمرؤوسين يزرع الثقة بينه وبينهم في إطار أشبه ما يكون بالعائلي.

وتقول النظرية أن القائد الفاعل والناجح هو الذي يمتلك درجة عالية على البعدين معاً، لتحقيق درجة عالية من الإنجاز الجماعي والرضا للمرؤوسين. ومما تجدر الإشارة إليه أن الباحثين فيما بعد وجدوا أن هذه النظرية تصلح للتطبيق في مجالات العلاقات العامة والتسويق.

4- النظرية الظرفية (الوضعية):

تقول هذه النظرية أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. وبذلك فإن فعالية القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد وأسلوبه ولشخصية الجماعة والموقف أو الحالة. وهذا ما أكدنا عليه خلال الحديث عن مصادر القيادة. فقد أوضحنا أن القادة إنما يجسدون قيم ومبادئ ومُثل وفلسفات الجماعات التي يقودونها، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدرتهم على القيادة. ومن أبرز النظريات الظرفية (الوضعية) نظرية فيدلر، حيث أشار من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة إلى أن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في المواقف هي:

أ- **العلاقة بين القائد ومرؤوسيه**: وهذه العلاقة تعبر عن مدى وجود علاقة طيبة بين الطرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم. وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

ب- **مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين:** وهذا يشير إلى درجة الروتين أو البيروقراطية في العمل.

ج- **درجة القوة في مركز القائد:** وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين. والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكلٍ عام.

ويكمن جوهر نظرية فيدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال. فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظرف، أي هو ذلك القائد الذي يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف أو وضع أو موقف.

5- نظريات السمات:

ترتبط هذه النظرية بنظرية شائعة أخرى هي «نظرية الرجل العظيم» التي تقول إن القائد يولد ولا يُصنع. فليس كل مدير قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً. وترى النظرية أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة. ومن هذه السمات الذكاء، والاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة الاجتماعية وغيرها. إن القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات والسمات القيادية التي لا يتمتع مرؤوسوه بها.

6- نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصرياً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم. وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة، إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية. فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها.

أما النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم، فهو أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة، تتفاوت من طرف إلى آخر، فهي ليست مطلقة ومقيدة

بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة. أيضاً يعاب على النظرية أنها لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لتقبل التغيير واستيعابه، أما إذا عارضته فلن تستطيع قوة ما أن تفرضه إلا إلى أجل محدود. كذلك فإن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يرقى فيه إلى المستوى المرموق فيها. وعلى ذلك فإن التغيير قد يحدث نتيجة للتغير في ظروف الجماعة أكثر مما يكون بسبب شخصية القائد نفسه.

7- النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة. فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم تُرجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية، لابد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين. فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف. والقائد يظل قائداً مادام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والأهداف والجماعة.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومُثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.

صفات القائد الناجح

استناداً إلى ما جاء في التراث العربي وما ورد في المصادر الأجنبية، يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:

1- العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير، ويستتبع صحة العقيدة، الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع ذلك العمل.

2- الاستناد إلى الحقائق، لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة. فالظن لا يغني من الحق شيئاً.

3- الشورى، لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.

4- الفطنة وبُعد النظر، إن الفطنة وبُعد النظر هي من صفات القائد الضرورة. فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.

5- الحرص الشديد، خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين. فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق.

6- الشجاعة، من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. فالقائد هو رجل جميع المواقف. وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم.

7- القابلية البدنية، وليس معنى ذلك بالضرورة قوة البنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يقعده، أو عاهة مستديمة تجعله منبوذاً، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه أو أعصابه بسهولة.

8- القدرة على تحمل المسؤولية، ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية – في مجال النشاط الذي يشرف عليه، على غيره من التابعين. وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات ولا تتهرب منها، بل يواجهها برباطة جأش وبالعلاج الملائم.

9- معرفة الأصول العلمية للإدارة، فذلك أول الطريق نحو النجاح إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ.

10- العقلية المنظّمة، التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.

11- الشعور الإنساني في المعاملة، فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.

12- القدرة على نيل ثقة الآخرين، وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه، ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين.

13- المحبة المتبادلة، فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة.

14- الشخصية النافذة، التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.

15- الماضي الناصع المجيد، فالقائد قدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه، وحياته الخاصة –ماضيها وحاضرها- ليست له وحده بل ملك الجماعة.

ثانياً: الاتصال

يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه. ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات. لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بأن الرسالة (Massage) قد سُلّمت إلى المرؤوسين، وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة. إن المرؤوسين إذن، بحاجة إلى نظام فعال للاتصال يكفل لهم فهم أغراض الإدارة ومراميها وأهدافها بوضوح وإلا اضطروا هم إلى تفسير هذه الأغراض والأهداف وشتان ما بين التفسيرين في معظم الأحيان.

والواقـع، إن نجـاح الإدارة في بلـوغ أهـدافها لا يتوقـف فقـط عـلى فهـم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات .. الـخ. إن النجـاح هنـا يتوقـف أيضاً إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوسـين على تفهم المدير. إنها علاقة تبادلية من الفهم المشترك.

الاتصال وعملية الإدارة

إن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية) في حد ذاته. فهو يخـدم كزيـت التشـحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بنعومة وسهولة. والاتصال يسـاعد عـلى إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعـال للتنظـيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيـه الإداري. فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإداريـة، والاتصـال يسـاعد عـلى أداء هـذه العملية أداء حسناً.

وينبغي التأكيد على أن الاتصال السليم والفعـال والمـؤثر هـو نتيجـة الإدارة الفاعلة وليس المتسبب لها. فمن الممكن أن يكون الفرد ماهراً في الاتصـال ومـع ذلك يكون مديراً سيئاً وغير كـفء ولكـن المـدير المـاهر يكـون دائـماً مـاهراً في الاتصال. وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصـال كنشـاط مسـتقل. فهـو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريباً. وإنها لمسؤولية كـل إداري نـاجح أن يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل بمعيتهم.

كما أن الاتصال ليس العمل الأساسي للمدير. إن الاتصـال بـلا شـك جـزء مهم من عمله كمدير، ولكن كجزء فقط وليس ككل.

وسائل الاتصال

تعـددت وسـائل الاتصـال وتنامـت بنمـو التقـدم الكبـير الحاصـل في عـالم المعلومات والاتصال. لكن بشكل عام هناك نوعان من وسائل الاتصال: النـوع

الرسمي والنوع غير الرسمي، والنوع الأخير تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات. ولذلك فإن من الحماقة بمكان أن تهمل الإدارة النوع غير الرسمي من الاتصال. أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي:

أ- المقابلات الخاصة

ب- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.

ج- الاجتماعات العامة

د- المؤتمرات

هـ- المكالمات الهاتفية واللاسلكية والسلكية.

و- المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة).

ز- التقرير السنوي للموظفين.

ح- الخطابات البريدية المباشرة.

ط- الملصقات الجدارية.

ك- النشرات الدورية.

ل- النشرات الخاصة.

م- الصور والأفلام السينمائية.

ن- الانترنت وشبكات الانترانت والإكسترانت.

ويلاحظ أن كل وسيلة من الوسائل السابقة الذكر لها استخداماتها الخاصة. ولذا نجد أن اختيار إحداها يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب إيصالها ومدى أهميتها، ودرجة السرية الواجب توافرها، وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، ودرجة السرية الواجب توافرها، والسرعة اللازمة في الاتصال، والتكلفة المترتبة على الاتصال. وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يستطيع المدير أن يختار الوسائل التي تحقق له فاعلية الاتصال.

الاتصال وتفويض السلطة

إن عملية الاتصال تتأثر وتؤثر في ذات الوقت بعامل تفويض السلطة. فإذا كان التطبيق الإداري قائماً على أساس تفويض السلطة بدرجة كبيرة واعتناق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، فإن ذلك سيؤثر على الاتصالات بالسرعة والفاعلية والعكس صحيح في حالة تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية إذ تصبح الاتصالات بطيئة وغير فعالة بل معرقلة للجهود.

وبنفس المعيار تؤثر الاتصالات –بتحفظ– في تفويض السلطة. فكلما كانت وسائل الاتصال واضحة وفعالة، شجع ذلك على اتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات وشجع على تنمية المرؤوسين (مديرو والمستقبل) بتفويضهم السلطات الكافية، وهذا يصاحبه تشجيع لهم على قبول المسؤولية والارتقاء إلى مستواها. ونُدخل التحفظ على تأثير الاتصالات في درجة تفويض السلطة لأن النموذج الإداري يلعب دوراً كبيراً في هذا الشأن. فرغم تعدد وسائل وطرق الاتصال ووضوحها وفاعليتها، قد يحجم القائد الإداري عن تفويض سلطاته

ويركزها كلها في يده، وبالتالي ينتقل ويتغلغل هذا النموذج في كافة المستويات الإدارية الأدنى.

أهداف الاتصال

يتضح مما سبق ذكره عن مفهوم الاتصال وطبيعته، إن للاتصال أهداف كثيرة ومتنوعة، كأن يرمي الاتصال إلى توصيل معلومات أو خبرات من شخص إلى غيره، وحينئذ يقوم بوظيفة تعليمية، أو يسعى إلى تحريك العواطف وإثارة الانفعالات أو التنفيس عما يكنه البعض من مشاعر فيقوم بوظيفة سيكولوجية، أو يعمل على إذاعة معلومات على جهات متعددة في مواقع شتى وفي وقت واحد، مؤدياً بذلك وظيفة تنظيمية.

ويمكن إيجاز أهداف الاتصال الجيد بالآتي:

1- تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

2- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

3- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة، خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.

4- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.

5- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادات المعنية بأمرهم.

عملية الاتصال

إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين. بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية. ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوافر عدة عناصر أساسية، نوجزها في الآتي:

1- المرسل. 2- المستقبل. 3- الرسالة.

4- الوسيلة. 5- الهدف. 6- الوقت.

7- الأسلوب. 8- المكان.

ولأهمية هذه العناصر سنحاول تسليط الضوء عليها تباعاً.

1- المرسل

هو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح أو يعبر عن ملاحظة أو يصدر أمراً. وقد يكون المرسل رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً.

2- المُستقبل

وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات، أي أن المستقبل هو المرسل إليه.

وقد يكون المستقبل أو المرسل إليه فرداً واحداً أو جزءاً من جماعة أو الجماعة بأكملها.

فقد يخاطب مدير عام العلاقات العامة (وهو المرسل) رئيس قسم المبيعات في إدارة التسويق، وقد يخاطب نائب رئيس قسم المبيعات في حالة غياب الرئيس. وقد يخاطب القسم برمته.

وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك أثرها المقصود عليه، أي تؤثر رسالة المرسل في المُسْتقبِل أو المرسل إليه.

3- الرسالة

وهي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمراً أو طلباً أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات أو أية مجموعة من المعاني التي توجّه من المرسل إلى المستقبل. وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، كما تتأثر بقدرة الوسيلة على نقل مضمون الرسالة بأمانة وصدق وباستعداد المستقبل لتلقي الفكرة وقدرته على استيعاب المعنى المقصود. وبحيث لا تعترض الرسالة عوائق توقف الاتصال أو تؤخره.

4- الوسيلة

وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع أو البصر. فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة وتنتقل إلى المستقبلين على هيئة مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو مسجلة سينمائياً، أو تتخذ شكل المعلومات المعبر عنها بيانياً أو بالرسم أو بالتصوير أو الخط على لوحة، أو بأية وسيلة أخرى. وقنوات الاتصال تشمل ما يُسلّم بالبريد مثلما يحدث فيما يتعلق بالأوامر والخطابات الدورية. كما تشمل البريد والأحاديث الشفاهية والاجتماعات والمقابلات والصور التي تعرض بالسينما أو الفانوس السحري أو جهاز الشفافيات أو الصور الناطقة أو الانترنت أو ما إلى ذلك من وسائل الاتصال.

5- الهدف

وهو الغرض من الاتصال الذي أوضحناه فيما سبق .فالاتصال من غير هدف لا يمثل إلا جهداً ضائعاً لا قيمة له.

6- الوقت

وهو الزمن الذي يكون فيه المستقبل مستعداً ذهنياً ونفسياً لتلقي الرسالة واستقبالها والاستجابة لها. كما ينبغي أن توجه الرسالة في الوقت الملائم لموضوعها، حتى إذا نفذت أتت ثمارها المرجوة.

7- الأسلوب

وهو يتمثل في الطريقة التي تُنطق بها الرسالة وما يصاحبها من مكبرات صوتية مؤثرة، والطريقة التي تدبج بها الرسالة المكتوبة بحيث تحمل على الثقة فيما ورد فيها وتؤدي إلى إقناع المستقبل بمحتوياتها وتبعث حماسه واهتمامه بشأنها.

8- المكان

أي الجهة التي يتم فيها الاتصال. فبالنسبة للمرسل لابد وأن يكون المكان هو مقر نشاطه.

أما المُستَقْبِل فالمكان الملائم لتبليغه الرسائل فيه يختلف وفقاً لموضوع الرسالة. فالموضوع الخطير العاجل ينبغي أن يبلغ له في أي مكان يوجد فيه، والموضوع المرتبط بمجتمع العاملين يحسن أن يبلغ له وهو بين هذا المجتمع.

أما الموضوعات التي يلزم أن يفهمهـا المسـتقبِل تماماً ويسـتوعبها ويحلـق في خيالها، فمن الأفضل أن تبلغ له وهو في بيته حيث يكـون في حالـة نفسـية طيبـة تساعده على الاستجابة للرسالة.

وهناك من يضيف عناصر أخرى لعملية الاتصال، مثل:

1- التغذية العكسية

باعتبار أن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المسـتقبل. فعـلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة من مضمون الرسالة.

إن سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف. فمـثلاً في المحادثة الشخصية يتم اسـتنتاج ردود الفعـل آنيـاً، بيـنما ردود الفعـل للرسـائل المكتوبة أو المرئية قد تستغرق وقتاً أطول وهكذا.

2- ترميز عملية الاتصال

بمعنى وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم ويـتم ذلـك مـن خـلال استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها لتسهيل عمليـة فهم مضمون عملية الاتصال.

3- تحليل رموز الرسالة وفهمها

حيث أن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كـاملاً ومتكاملاً. وقد تؤدي عملية تحليـل رمـوز الرسـالة إلى فهـم خـاطئ لمحتويـات

الرسالة من قبل مستلمها عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معان مختلفة عن المعنى المقصود بها.

4- التشويش

تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعدد تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. مثلاً، صوت الآلات يؤثر تأثيراً سلبياً على المحادثة التي تتم بين عاملين اثنين على نفس الآلة. وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فالتشويش قد يأتي إما عن مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافة والوقت أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

تدفق الاتصال

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات. وهذه القنوات أو أنواع الاتصالات وشبكاتها هي:

1- تدفق في اتجاه واحد

يعد اتصالاً ناقصاً لأنه لا يأخذ في الاعتبار الطرف الآخر المتصل به، وهو من سمات القيادة المستبدة، إذ يقوم على مخاطبة شخص لغيره، والغير ينصت فحسب. لهذا فإن أثر الاتصال هنا يكون محدوداً.

2- تدفق في اتجاهين متقابلين

هو اتصال مزدوج، يبدأ من طرف متجهاً إلى الطرف الآخر، ثم يعود من هذا إلى الأول مرة أخرى. فالطرف الأول يأمر أو يعطي المعلومات والثاني يستجيب

أو يستفسر. وبهذا تنبعث الحياة في التنظيم. ويعد هذا النوع من الاتصال من خصائص القيادة الديمقراطية التي يهمها تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

3- الاتصال الرسمي

وهو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي. ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وأن تتم الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية، بحيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى أو الأدنى.

والاتصال الرسمي يتخذ أربعة اتجاهات أو تدفقات هي:

أ- الاتجاهات الهابطة.

ب- الاتجاهات الصاعدة.

ج- الاتجاهات الأفقية.

د- الاتجاهات القطرية.

أ- الاتجاهات الهابطة

هي التي تنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة. وهي تستخدم في شرح الأهداف والسياسات وشرح التنظيم وعمليات التوجيه والبت في مختلف المشكلات.

ب- الاتجاهات الصاعدة

هي التي تتخذ الاتصالات خلالها طريقاً من أسفل إلى أعلى وفقاً لتصاعد المسؤولية. ومن خلال هذه الاتجاهات تنتقل المعلومات التي يقوم عليها اتخاذ القرارات القريبة من الرشد وتبنى الخطط وتصدر الأوامر والتعليمات ومن ثم تحل المشكلات التي توجه المستويات العليا في التنظيم، وذلك بالإضافة إلى المعلومات التي تعبر عن أحاسيس العاملين وردود أفعالهم وشكاواهم مما يساعد على العلاج.

ج- الاتجاهات الأفقية

وهي التي تُعبّر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد، وهي تساعد على تنسيق الأعمال والجهود، وكثيراً ما يمارس الاتصال الأفقي على هيئة اجتماعات للجان والمجالس.

د- الاتجاهات القطرية

وهي التي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري، أي بين أفرد، في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات مُساءلة في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

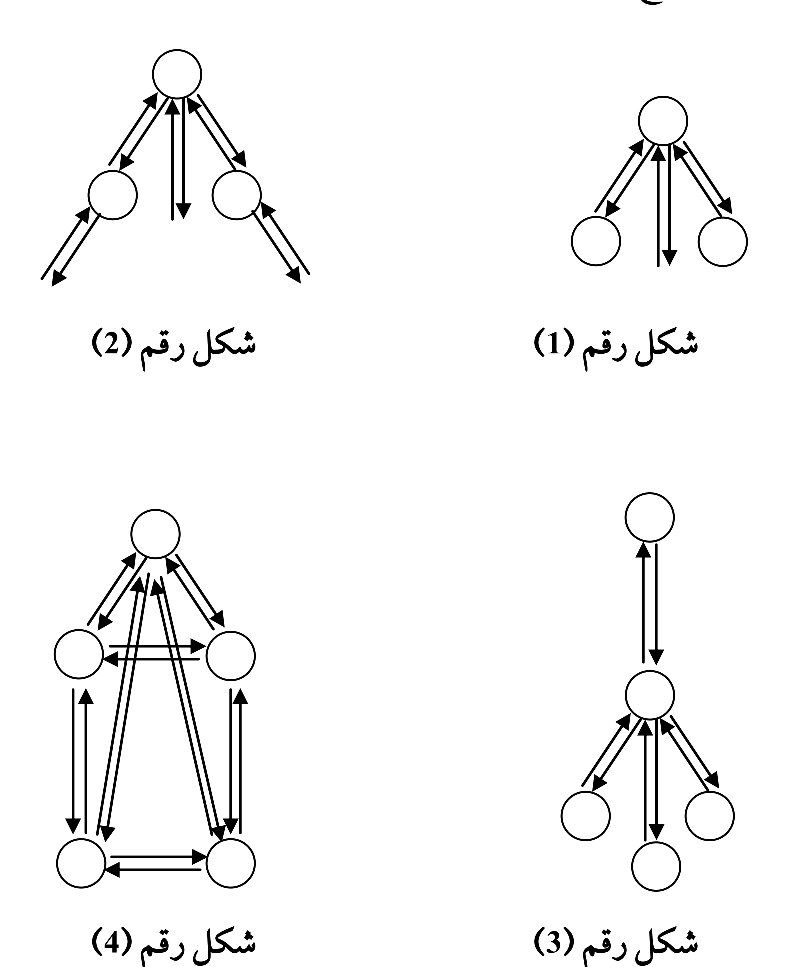
4- الاتصال غير الرسمي

وهو الذي يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية. وغالباً ما يكون من خلال مراكز غير مختصة. ويتخذ شكلاً علنياً أو سرياً وفق الأحوال.

إن الذي يدعو إلى تنامي الاتصال غير الرسمي هو ما يسفر عنه الاتصال الرسمي من قصور في توصيل المعلومات أو تبادلها. لهذا فإن الموضوعات التي تنتقل عن طريق الاتصالات غير الرسمية قد تشمل الحقائق الكاملة أو الجزئية أو المحرفة أو الإشاعات والأكاذيب أو الاتجاهات الشخصية أياً كان نوعها. ويتكون هذا النوع من الاتصال من شبكة واسعة النطاق قد لا تُعرف حدودها.

أنواع شبكات الاتصال

هناك أربعة أنواع شائعة من شبكات الاتصال توضحها الأشكال التالية:



شكل رقم (1) **شكل رقم (2)**

شكل رقم (3) **شكل رقم (4)**

إن الشكل رقم (1) يعبر عن شبكة الاتصال المباشر الذي يتم بين الرئيس وكل من المرؤوسين بغير وسطاء. وعندئذ يصدر الرئيس أمره خلال وسيلة اتصال واحدة. كما يتاح لكل مرؤوس أن يتصل برئيسه دون عوائق. وتصلح هذه الشبكة للتنظيمات الصغيرة أو للوحدات الصغيرة داخل التنظيم الكبير. كما أنها الشبكة المعتادة في حالة التنظيمات التي تأخذ بسياسة الباب المفتوح، والتي لا يقف فيها أي عائق أو قيد بين التابعين والقادة.

أما الشكل رقم (2) فيعبر عن شبكة الاتصال غير المباشر، حيث تكون خطوط الاتصال بين الرئيس الواقع في قمة التنظيم والمرؤوسين الذين يتخذون مكانهم في قاعدته، عن طريق وسطاء بين الطرفين. وغالباً ما يكون هؤلاء الوسطاء رؤساء في درجة أقل من درجة الرئيس الأعلى من حيث السلطة.

أما الشكل رقم (3) فيعبر عن نمط آخر من شبكات الاتصال، وهي الشبكة التي تحتوي على وسيط مساعد للرئيس. وقد يكون هذا الوسيط رئيساً لمن هم دونه، أو يكون معاوناً للرئيس دون أن يتمتع بأية سلطة رئاسية كالسكرتير الخاص مثلاً.

أما الشكل (4) فيدل على شبكة الاتصال الكامل المتشابك والتي يتاح في ظلها أن يتصل الرئيس الأعلى بباقي الرؤساء والمرؤوسين، كما يتاح للمرؤوسين أن يتصلوا بالرئيس الأعلى وباقي الرؤساء. ويتمكن المرؤوسون من الاتصال بعضهم ببعض. أي أن عملية الاتصال خلال هذه الشبكة تتجه في كل الاتجاهات. ومما يتصف به هذا النمط من شبكات الاتصال أنه يتيح الاتصال أنه يتيح الاتصال

الكامل داخل التنظيم، بيد أنه بطيء في توصيل المعلومات، كما يحتمل خلاله أن تتكرر ذات المعلومات أو البيانات التي تنتقل إلى مركز اتخاذ القرارات.

شروط الاتصال الفعال (زيادة فعالية الاتصال)

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة. فالاتصال الفعال يعتمد أساساً على معرفة ما هو مطلوب إيصاله بوضوح وعلى فهم الطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة، وعلى التخاطب أو الكتابة بلغته.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، ندرج أدناه عدداً من التوجيهات والإرشادات التي تضمن فعالية الاتصال.

1- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير. فالاتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

2- الثقة في مصدر الرسالة. حيث أنه في غياب هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.

3- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجهة إليه الرسالة (مستقبل الرسالة). ولهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة أو التي قد تُفسر بأكثر من معنى. وبمعنى آخر فإن التعبيرات الواردة في الرسالة ينبغي أن تكون مفهومة من الطرفين، المرسل والمستقبل.

الكامل داخل التنظيم، بيد أنه بطيء في توصيل المعلومات، كما يحتمل خلاله أن تتكرر ذات المعلومات أو البيانات التي تنتقل إلى مركز اتخاذ القرارات.

شروط الاتصال الفعال (زيادة فعالية الاتصال)

للاتصال الفعال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة. فالاتصال الفعال يعتمد أساساً على معرفة ما هو مطلوب إيصاله بوضوح وعلى فهم الطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة، وعلى التخاطب أو الكتابة بلغته.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، ندرج أدناه عدداً من التوجيهات والإرشادات التي تضمن فعالية الاتصال.

1- معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير. فالاتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

2- الثقة في مصدر الرسالة. حيث أنه في غياب هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.

3- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الشخص الموجهة إليه الرسالة (مستقبل الرسالة). ولهذا فإن من الضروري تجنب استعمال الرموز أو العبارات أو المصطلحات الغامضة أو التي قد تُفسر بأكثر من معنى. وبمعنى آخر فإن التعبيرات الواردة في الرسالة ينبغي أن تكون مفهومة من الطرفين، المرسل والمستقبل.

4- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة. فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عنها بعبارات عامة أو عبارات مبهمة أو غامضة.

5- يُفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.

6- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.

7- ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق وهما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الاتصال، ومن دونهما لن تتوافر الثقة والتعاون المتبادل بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

8- يجب عند إجراء الاتصال تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمضمون والمفهوم المطلوب سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت أو اختيار كلمات بعينها أو تغييرات معينة أو غير ذلك من المؤثرات.

9- في توجيه الرسالة يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أن يكون أسلوب التخاطب فعالاً ودقيقاً، بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجهة إليه الرسالة.

10- يفضل ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية مثل الرسوم التوضيحية أو البيانية أو النماذج لتأييد آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة أو لتوضيح فكرة معينة. وهذا من شأنه تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة.

11- يجب أن يقف مُرسل الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين.

معوقات عملية الاتصال

توجد معوقات كثيرة ومتنوعة لعملية الاتصال. وهذه المعوقات ممكن تذليلها من خلال اتباع شروط الاتصال الفعال سابقة الذكر. ومن أبرز معوقات عملية الاتصال الآتي:

1- اختلاف الإدراك بين المرسل والمرسل إليه: فقد تتباين طريقة المرسل وأسلوبه، مع ما ينبغي أن يكون عليه حال المستقبل. وعلى ذلك قد تكون الرسالة الصادرة من المرسل واضحة في حين يفهمها المرسل إليه بإدراك مختلف ما يضعف من تأثير الرسالة عليه. وقد تكون للكلمات الواردة في الرسالة معان مختلفة بحيث يفهمها المستلم بشكل مغاير لما أراده المرسل.

2- تباين الخصائص بين المرسل والمستقبل: فقد يكون المرسل قائداً مستبداً، بينما يكون التابع غير متصف بصفات التبعية بل تغلب عليه غريزة السيطرة هو الآخر، فحينئذ ينقطع الاتصال بسبب هذين الحدين. كذلك قد يكون المرسل شخصاً فنياً يستخدم المصطلحات العلمية الفنية، في حين يكون المرسل إليه (المستقبل) غير فني ولا يفهم تلك المصطلحات، ما يؤدي إلى الانعزال بين الطرفين. كما أنه في الحالات التي يوجد فيها فارق كبير في المكانة أو الدرجة بين المرسل والمستقبل، فإن الاتصال من أسفل إلى أعلى قد ينقطع بسبب الرهبة من الرئيس، أو قد يسوء الاتصال بألا تُنقل للرئيس إلا المعلومات التي يحبها أو تسره معرفتها، أو يصاب الاتصال بالشلل بسبب تظاهر المرؤوسين بفهمهم للتعليمات الصادرة إليهم خشية النقد وحرجاً من الاستيضاح.

3- سوء التنظيم: فالتنظيم الرسمي الذي لا يقوم على أساس سليم، تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة أو غير واضحة. كذلك فإن بُعد المسافة بين المرسل والمستقبل (مثلما هو الحال في التنظيم القائم على التقسيم الجغرافي) أو توسيط أشخاص يمثلون مراكز اتصال بين الطرفين، أو زيادة في المستويات الإدارية أكثر مما ينبغي، كل ذلك يؤدي إلى زيادة احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات لمرور وقت بين إرسالها واستقبالها، وعبورها لمراكز تحويل قد تغير من شكل الرسالة أو طبيعتها.

4- كثرة المعلومات أو نقصها عما ينبغي: فالإفراط في عدد الرسائل الصاعدة دون داع يعطل عمل المديرين ويجعلهم يفقدون الاهتمام بها. كما أن تضمين الرسالة الواحدة معلومات كثيرة وتفصيلية قد يربك المستقبل ويعوقه عن فهمها واستيعابها. فضلاً عن أن الإسهاب والإطناب في الرسالة الواحدة يبعث الملل عند المستقبل فينقطع الاتصال به. كما أن نقص المعلومات يضعف من فاعلية الرسالة ويعيب كمالها. كذلك فإن زيادة عدد مرات الاتصال يمثل عبئاً على المرسل بالإضافة إلى أنه يرهق المستقبل.

5- العوائق النفسية: وتتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة، كاتصافه بالتسرع فيرفضها بغير تفكير أو بالتعصب فيأبى أن يتلقاها أو يتلقاها على مضض ويختلق الأعذار لرفضها، أو يتسم بالغفلة فلا يقدر على التركيز الفكري بالرغم من سلامة عقله وحواسه وهكذا.

ثالثاً: رفع الروح المعنوية (الحفز)

تتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بث روح الفريق بين المرؤوسين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك.

فوظيفة التوجيه كما لاحظنا تختص أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الاختياري بين العاملين، ودراسة السلوك الجماعي وآثار الجماعات والتحليل الاجتماعي. فسلوك الأفراد، إذن هو الأداة التي بواسطتها تحقق المنظمة أهدافها. ومن وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين، تحفيزهم.

مفهوم وأهمية التحفيز:

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه. ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)

ويعني ذلك أنه مع افتراض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز (Incentive). وغالباً ما تتوافر للعامل الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال. ولهذا فإن على الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة، أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

مداخل التحفيز:

هناك مداخل للتحفيز تبرز منها المداخل الأساسية التالية:

1- اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين: ويعني ذلك اقتناع الإدارة بأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة. والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعرف أي من الحوافز يجدر استخدامه بالنسبة لكل فرد في موقف معين، إذ أن الحاجات كثيرة ومتباينة بين الأفراد. فالذي يُحفّز مادياً قد لا ينظر إلى الحوافز المعنوية بنوع من الاهتمام، والعكس قد يكون صحيحاً.

2- إشعار المرؤوسين بأهميتهم: ربما بالكلمة الطيبة (والتي هي صدقة) تستطيع الإدارة أن تحظى باحترام العاملين. ومن الضروري أن تُشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم. ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل لاهتمامات الموظف. بمعنى أن يكون العمل متفقاً مع قدراته وميوله ومهاراته. حينئذ يشعر الموظف أن عمله مقدّر وأن له معنى. وهكذا تزداد ثقته بنفسه وبثقة الرؤساء به.

أيضاً، تسهم عملية تفويض السلطة في تحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم، وأنهم أعضاء فاعلين في التنظيم. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المرتبطة بالعمل يعتبر مدخلاً مهماً للتحفيز المعنوي.

3- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر: إن الإشراف أو القيادة ليس معناها الزجر والتعالي والصراخ، أو مجرد إصدار الأوامر والتعليمات. وإنما الإشراف والقيادة معناهما الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم. إن المشرف الكفء هو الذي يجعل العاملين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة وارتياح وممنونية، من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها.

4- ضرب المثل للمرؤوسين: يضرب المدير للمرؤوسين المثل والنموذج في الأفعال والتصرفات، أي يصبح بالنسبة لهم (قدوة). وهم عادة يراقبون الرئيس وغالباً ما يفترضون أنه يتصرف بالطريقة السليمة. وهذا في حد ذاته يلقي مسؤولية كبيرة على المدير إذ عليه أن يكون قدوة طيبة لمرؤوسيه.

5- منح الأجر العادل: إن عدالة الأجر الأساسي وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي للعاملين يُعتبر من المحفزات المادية والأساسية. ويتحقق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، وأن يكفل مستوى الأجر النقدي الحصول على مستوى مناسب من الأجر الحقيقي (كمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد لقاء أجره النقدي).

6- التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية: من بين أبرز وأهم المحفزات الإيجابية المادية التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية، سواء على الأساس الفردي أو على الأساس الجماعي، وهي أنظمة يزداد بموجبها كسب الفرد بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيته. ومن صور التحفيز في ضوء هذا المدخل، منح مكافآت تشجيعية أو علاوات استثنائية أو إكراميات للعاملين المبدعين.

7- توفير الاستقرار للعاملين: يكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم. وتبدأ أهمية هذا المدخل التحفيزي في حالة كون العامل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة، حيث يعني استمرار العمل استمراراً للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً.

8- توفير الحوافز المعنوية: من أبرز وأهم صور التحفيز المعنوي توفير فرص الترقيات الاستثنائية والميداليات والأوسمة والإيفادات في بعثات خارجية، وفرص التدريب والتأهيل لمواقع أعلى.

9- توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج السلامة والأمان وغيرها.

10- وقوف الشركة إلى جانب الفرد في ظروفه العصبية إنما يسهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم تعزيز ولائه للشركة وتفانيه من أجل خدمة أهدافها كرد للجميل.

11- من مداخل التحفيز المهمة توفير فرص الاتصال السليم بالمنظمة بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم إلى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة ومراميها. إن كفاءة طرق ووسائل الاتصال في المنظمة تتيح للعاملين فرصة الوقوف على حقيقة ما يجري في المنظمة وعلى حقيقة دور كل منهم في حياة المنظمة وأن يقتنع كل منهم بأنه يلعب دوراً مهماً في تحقيق الهدف المشترك.

12- إن توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات، يعدّ مدخلاً مهماً من مداخل التحفيز الإيجابي.

13- العمل على توافر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم. كذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة بحيث تتاح فرص

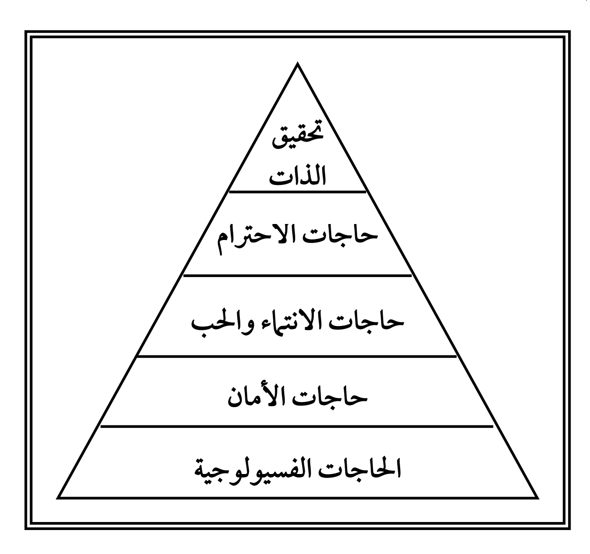
الثقة في الإدارة، إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، والعمل على بناء وحدة اجتماعية متكاملة في المنظمة.

14- توفير سياسات جيدة للأفراد مبنية على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية سواء تعلق ذلك بأنظمة الاختيار أو التدريب أو الترقية أو النقل أو قياس الكفاءة أو غيرها. كذلك إتاحة الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعدالة.

نظريات التحفيز

1- نظرية ماسلو في التحفيز:

قبل أكثر من خمسين سنة، لاحظ عالم النفس إبراهام ماسلو (Abraham Maslow) إن الناس يحاولون إشباع بعض أنواع الحاجات فقط عندما يكونوا قد أشبعوا حاجات أساسية. وضع (ماسلو) هرماً للحاجات على أساس تقسيم هذه الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات رئيسية تتدرج في خمسة مستويات كما هو مبين في الشكل التالي:



تتدرج الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم. وكلما تم إشباع الحاجات في مستوى معين كلما قل ضغطها وإلحاحها. فإذا تم إشباع حاجة فسيولوجية معينة تبرز حاجة فسيولوجية أخرى تود الإشباع بالإضافة إلى إمكان بروز حاجات أخرى في المستويين الثاني والثالث تود الإشباع، وهكذا حتى المستوى الأخير من هرم الحاجات المشار إليها في هرم ماسلو.

وطبقاً لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تُشبع بعد. فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري. وعلى ذلك فالحاجة التي أُشبعت لا تصلح لأن تكون حافزاً. فالموظف ذو الأجر المحدود يتم تحفيزه من خلال الحوافز المادية كمنحه علاوة تشجيعية أو مكافأة أو غيرها من المزايا المادية التي تكفل له زيادة دخله ومن ثم تكفل له فرصة تحقيق إشباع أكبر لحاجاته الفسيولوجية. بينما المديرون قد تحفزهم حاجات الانتماء أو الاحترام أو الحب أو تحقيق الذات، باعتبار أن الحاجات الفسيولوجية لديهم قد تم إشباعها.

2- نظرية هرزبرغ في التحفيز:

هي نظرية حديثة وجدلية في ذات الوقت وضعها فردريك هرزبرغ، وهي تتفق مع مدخل تحقيق الذات الذي أورده ماسلو، ومع نظرية (Y) التي أوردها ما غروغر، ومع نموذج القيادة الديمقراطية الذي سبق مناقشته.

ويقوم جوهر نظرية هرزبرغ على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي – إن لم يكن الوحيد– لتحفيز العاملين. وتفترض النظرية أن هناك نوعين أساسيين من العوامل: النوع الأول أطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية ويعني

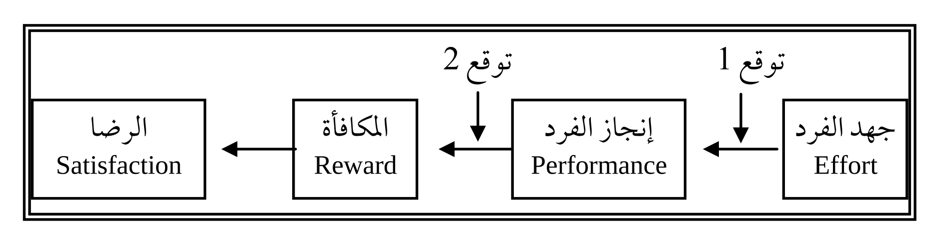
بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن أمثلتها الأجر وملحقاته والعلاقات الشخصية والإشراف وسياسة المشروع وأسلوبه في الإدارة وظروف العمل والأمن الوظيفي.

أما النوع الثاني فيطلق عليه هرزبرغ العوامل المحفزة فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن أمثلتها طبيعة العمل ذاته، والاعتراف بالأهمية، والشعور بالإنجاز وإمكانية النمو وفرص الترقية والتقدم والشعور بالمسؤولية ومواجهة التحديات.

إن كافة هذه العوامل تتعلق بالعمل ذاته وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو إدارية أو اجتماعية. وبمعنى آخر فإن العمل ذاته هو مصدر تحفيز القائم بالعمل. أما العوامل الصحية فتخدم فقط في تطهير البيئة وتلافي حالة عدم الرضا.

3- نظرية التوقعات:

في العام 1964 تقدم فيكتور فروم بنظرية لتفسير التحفيز، جوهرها أن الرغبة أو الميل للعمل (Tendency to work) بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج. الشكل التالي يوضح بشكل مبسط جوهر نظرية فروم.



يتضح من الشكل السابق أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه في النجاح في بلوغ ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل، سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم.

4- نظرية مكليلاند في الحاجات:

يرى مكليلاند أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية هي: الحاجة إلى السلطة، والحاجة للإنجاز، والحاجة للانتماء. ففي الحاجة الأولى، وجد مكليلاند أن الأفراد الذين لديهم رغبة قوية للسلطة يكونوا في الغالب ميالين لممارسة التأثير والرقابة والقوة، وهؤلاء يتبؤون مناصب قيادية. أما الحاجة للإنجاز، فإن الأشخاص الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم في الغالب يحبون التحدي. أما حاجة الانتماء، فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يتكون لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يشعرون بحب الآخرين لهم، والعكس صحيح. وهؤلاء اجتماعيون بالفطرة.

وهكذا فإن إدراك هذه الحاجات يعد عاملاً مهماً من عوامل معرفة كيفية تحفيز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

5- نظرية الثواب والعقاب:

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في الحفز من أقدم أساليب الحفز المعروفة، وهو أسلوب تقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد بزيادة الأجور والمرتبات

أو بالترقية أو بالمديح، أو توجيه العقوبة لهم من خلال التوبيخ أو الطرد أو قطع الراتب الخ. إن خوف العامل من العقاب أو رغبته في الحصول على الحافز المادي أو المعنوي يدفعه إلى سلوك إيجابي لتحسين الأداء. لقد ركز رواد المدرسة العلمية بشكل خاص على أهمية الحوافز المادية في حفز الأفراد. وحاول تايلور وضع نظام عادل للأجور بهدف دفع الأفراد إلى مزيد من العطاء.

إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية إلا أن الكثير من الكُتّاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير الحاجة المادية الصرف. ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات ما يسمى بنظرية سلم الحاجات لماسلو التي تناولناها آنفاً.

أساليب الحفز

أولاً: أساليب الحفز عن طريق المشاركة

توجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق والإبداع في العمل وتعميق ولائه للمنظمة التي يعمل فيها. ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أو الاضطلاع بأوجه النشاط في المنظمة. وهذه الأساليب هي:

1- أسلوب توسيع العمل

بدلاً من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود جداً، فإن الفرد يُمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري. مثلاً بدلاً من أن يقتصر عمل مصمم الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية، فإنه يُعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل، أو بنشاطات أو مهام أكبر من مجرد تصميم

الإعلان. كأن يعطى مثلاً دوراً في اختيار الإعلان قبل نشره أو بثه، أو القيام بواجبات تتعلق بتدشين الحملة الإعلانية، أو القيام باختيار كفاءة الإعلان بعد النشر أو البث، أو المشاركة مع مدير الإعلان في وضع ميزانية الإعلان، أو المشاركة مع مدير الإعلان في التنسيق مع وكالة الإعلان وهكذا.

إن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضاً في تمكين الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة ما يجعله في وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة، وأنه فعلاً شارك في نشاطاتها، وشارك أيضاً في اتخاذ القرارات اللازمة. أيضاً يسهم هذا الأسلوب في القضاء على حالات الملل والرتابة التي قد تصيب الفرد من جراء قيامه بعمل محدود جداً ومتخصص جداً ورتيب جداً.

وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنظمة، الأمر الذي يُحسّن معنوياته ويحفزه على المزيد من الخلق والإبداع. وتشير دراسات المشاركة، أن الإحساس بالمشاركة يعطي الفرد شعوراً بالمسؤولية، وهذا الشعور يرفع روحه المعنوية، كما أن الفرد يحس بالرضا عن النتائج التي يسفر عنها العمل الإضافي الجديد الذي اشترك في تخطيطه أو تنظيمه أو توجيهه أو الرقابة عليه. كذلك فإن الفرد العامل إذا ما اشترك في الإدارة أحس بشعور الاشتراك في ملكية المنظمة، فيحافظ على أصولها وحقوقها، ويغار على مصلحتها ويدافع عنها لإحساسه بأنه لبنة في بنائها.

2- أسلوب إثراء العمل

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

فالمخطط (Planner) مثلاً هو عضو في المنظمة، ولا ضير أبداً من تكليفه بمهام تتعلق ليس فقط بمجال عمله كمخطط، وإنما أيضاً إشراكه في نشاطات التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة. أو لا ضير من تكليفه بنشاطات التدريب أو التأهيل ما دام هو مخطط جيد. ولا ضير أيضاً من إشراك المخطط في عملية اتخاذ القرارات على مستوى أعلى من مستواه، كأن تستثمر خبراته كمستشار تخطيط علاوة على وظيفته كمخطط.

وهكذا يزداد ارتباط المرؤوس وولاءه للعمل، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي حتماً إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيته وتعظيم أدائه.

3- أسلوب الإدارة بالأهداف

علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر، فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضاً كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

لقد وضع دراكر (P. Drucker) فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووُضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين.

وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي:

1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنظمة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

2- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

3- يجتمع الرؤساء المرؤوسون مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم لكي يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنظمة العام.

4- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل أو التصحيح، فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية أو تأهيلية للأفراد.

بالطبع، فإن وضع الأهداف وكذلك طرق التقييم تتباين بين منظمة وأخرى، وبين وحدة إدارية وأخرى. لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن إيجازها بالآتي:

أ- تحسين مشاركة المرؤوس في المنظمة، أي أن المرؤوس يُمنح فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وفي تقييم أداءه وحدته الإدارية.

ب- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه الشركة. فالفرد يشعر أن المنظمة جزء منه، وأنه مالكها، ولذلك فهو يتمسك بها ويدافع عنها ويحرص على تطورها ونموها.

ج- تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس. فالمرؤوس يعرف بالضبط ما يريده رئيسه منه، كما يعرف مدى تقييم الرئيس له.

لكن أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى توافر عدة شروط لضمان نجاحه. ومن أبرز هذه الشروط الآتي:

1- تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل البدء بتنفيذ الأسلوب.

2- تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة.

3- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المنظمة.

4- مباركة ودعم الإدارة العليا وتحمسها للأسلوب.

4- أساليب أخرى في الحفز

توجد أساليب أخرى لحفز الأفراد ودفعهم لتحسين الأداء والإنتاجية. ومن أبرز هذه الأساليب الآتي:

1- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.

2- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.

3- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل.

4- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنظمة، والتي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين.

5- اقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات والنقابات والمجالس الشعبية على المبدعين العاملين.

6- وضع صناديق للمقترحات والشكاوى في متناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار أو اعتراضات بحرية كاملة.

7- لوحات الشرف التي تعرض داخل المنظمة وتحمل أسماء العاملين المجدين وصورهم والأعمال المتميزة التي قاموا بها.

8-أنواط الجدارة التي تمنحها الدولة للعاملين المتميزين والجديرين، أو تلك التي تمنحها المنظمات الاقتصادية لكل من يكون قد حقق ابتكاراً في مجال عمله.

9- الرحلات والحفلات الترفيهية التي ترفع من معنويات العاملين جميعاً.

10- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة.

5- تأهيل وتدريب العاملين

إن التدريب نشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها بكفاءة عالية.

ويعد التدريب من أهم الأدوات التـي يسـتخدمها المـديرون في التوجيـه وفي الحفز، لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم لما يسببه من رفع الضعيف منهم إلى مستوى القوي، فضلاً عن أنه يكشـف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

وبصفة عامة يمكن تحديد هدفين أساسيين للتدريب هما:

أ- تأهيل العاملين الجدد لبداية طيبة.

ب- زيادة كفاءة العاملين القدامى بدرجاتهم المختلفة.

والتدريب الفعال الذي يحفز العاملين فعلاً هو التدريب المسـتمر والمتواصـل والمبرمج، الذي يحمل أهداف واضحة ودقيقة.

فالتدريب حاجة ضرورة للفرد والمنظمة، لأنه يساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات ويعزز من كفاءة وخبرة العاملين مما يـنعكس عـلى الأداء والإنتاجيـة، علاوة على دور التدريب في حفز العاملين وتعزيز حالة الاستقرار النفسي لديهم.

مخرجات التوجيه والقيادة والاتصال في مضمار العلاقات العامة

يتضح مما سبق ذكره في هذا الفصل أن التوجيه، كوظيفة حيوية مـن وظـائف الإدارة، يلعب دوراً حيوياً على مستوى المنظمة برمتها. إلّا أن هذه الوظيفـة تجـد صداها وأهميتها الخاصة في مضمار العلاقات العامة، لأن العلاقات العامـة هـي بحق واجهة المنظمة، ورافعةً لعلمها وسمعتها، والمدافع الحقيقـي عـلى أهـدافها

ورسالتها، وبالتالي فإن مخرجات التوجيه الثلاثية ستكون رائعة حقاً إذا ما تمكنت المنظمة من إحكام السيطرة على هذه العناصر. والواقع أن النظام المتكامل للتوجيه سيولد مخرجات رائعة في المجالات الثلاثة التالية:

1- **القيادة:** حيث تشير الدراسات والبحوث في مجال العلاقات العامة أن هذا النشاط الحيوي بحاجة إلى قيادة إدارية مؤهلة تأخذ بنظر الاعتبار خصوصيات العمل في مضمار العلاقات العامة من حيث طبيعته وأبعاده ومدياته، ومدى ارتباطه بالجمهور الذي يعتمد في تفاعله مع المنظمة على معطيات موضوعية (عقلانية) وأخرى عاطفية. وبالتالي إذا كان نمط القيادة المتبع محفزاً ومتفهماً لهذه الخصوصيات، فإن العلاقات العامة لن تجد أية صعوبات في بلوغ أهدافها المنشودة.

القائد في مجال العلاقات العامة سيكون بالفعل مديراً فعالاً. فهو إنسان قادر على تحديد أهداف المنظمة وتفهمها، والعمل على تجسيدها من خلال قيادته لركب العلاقات العامة (عَلَم المنظمة وواجهتها الأمامية). وسيشرف هذا القائد على نشاطات العلاقات العامة، ويهتم بالأفراد وبالعلاقات الإنسانية لخلق مناخ صحي مناسب تترعرع فيه نشاطات العلاقات العامة وتحقق أهدافها المرسومة. وسيكون هذا القائد قادراً على التأثير في العاملين معه لأنه يتمتع بقوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة.

ومن المؤكد أن العلاقات العامة كنشاط إنساني وإبداعي بحاجة إلى وجود قائد يكن له العاملون كل الاحترام والتقدير، ويبحرون في مركبه وهم في غاية السعادة

والحبور. وتؤكد الدراسات الميدانية أن نوع القيادة واتجاهاتها وتصرفات وسلوك المدير القائد تؤثر في أداء العلاقات العامة بشكل كبير. فإذا كانت مدخلات القيادة الإدارية جيدة، فإن مخرجاتها ستكون جيدة أيضاً، والعكس صحيح.

2-الاتصال: فالاتصال الفعال، كما لاحظنا آنفاً، يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري. فمدير العلاقات العامة كما نعلم يقوم بأداء أعماله، والاتصال يساعده على أداء أعماله بشكل صحيح. ومن الملاحظ، طبقاً لأحدث الدراسات والأبحاث في مجال العلاقات العامة، أن الاتصال يعدّ أحد أهم مفاتيح نجاح نشاطات العلاقات العامة، وذلك بحكم ارتباط العلاقات العامة بنوعين من الجمهور هما: الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، وبالتالي فإن الاهتمام بوسائل الاتصال من حيث الكم والنوع يعدّ من أبرز محددات نجاح نشاط العلاقات العامة.

فكلما كانت الاتصالات مفتوحة، وشفافة، ومتدفقة، اقتربت العلاقات العامة أكثر فأكثر من بلوغ أهدافها المنشودة، والعكس صحيح أيضاً. فالاتصال، كما ذكرنا آنفاً يعمل على تعريف العاملين في إدارة أو جهاز العلاقات العامة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها، وينقل التعليمات من رؤسائهم، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة أو المنظمة أو المشروع. أضف إلى ذلك أن الاتصال يعمل على توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات. ولا يمكن أن نتصور منظمة منعزلة عن عالمها وتكون قادرة على اتخاذ قرارات فعّالة.

ومن هذا تبرز أهمية الاتصال الفعّال في حياة إدارات أو أجهزة العلاقات العامة المسؤولة عن إيصال المعلومات وتبادلها لخدمة ذوي المصالح في المنظمة كافة.

3- **الحفز:** وهو من المعينات الكبيرة التي تسهم في تحسين أداء العاملين في العلاقات العامة ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف إداراتهم بكفاءة وفعالية وبأقل التكاليف الممكنة. والحوافز أنواع منها المادي ومنها المعنوي، ويفضل أن يكون هناك نظاماً عادلاً للحوافز يجمع ما بين الجوانب المادية والمعنوية معاً. فالعلاقات العامة تمثل جهداً كبيراً يقوم به أناس يتمتعون بمواهب وخبرات؛ وعليه فإن نظام الحفز العادل من شأنه أن يضاعف جهودهم ويحقق الرضا لديهم. وإذا ما تحققت حالة الرضا لدى العاملين، فإن من شأن ذلك أن ينعكس على ذوي المصالح بالإيجاب. فالعامل الراضي يسهم في تكوين عميل راضٍ أيضاً، والعكس صحيح.

الفصل الرابع

الرقابة على نشاطات العلاقات العامة

- تقديم
- مفهوم الرقابة
- عوامل الرقابة
- النظام الرقابي
- خطوات الرقابة
- أنواع الرقابة
- أساليب الرقابة
- مبادئ ومستلزمات الرقابة

تقديم

لكي تحقق العلاقات العامة أهدافها المرسومة من خلال الخطط والبرامج والاستراتيجيات الموضوعة لهذا الغرض، ينبغي أن يكون هناك جهاز رقابي يكون قادراً على قياس وتصحيح أداء العلاقات العامة والقائمين عليها للتأكد من أن هذه الأهداف والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها. فالعلاقات العامة نشاط خلاق، ومتواصل، وبالتالي ينبغي وضع معايير رقابية تضمن استمرارية، وإلا أصبح من الصعب جداً تحقيق الأهداف المرسومة.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على:

1- مفهوم الرقابة.
2- عوامل الرقابة.
3- أهمية الرقابة.
4- النظام الرقابي.
5- خطوات الرقابة.
6- أنواع الرقابة.
7- أساليب الرقابة.
8- مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة.

وبإمكان القائمين على نشاطات العلاقات العامة اتباع هذه الخطوات الرقابية المتسلسلة والمنطقية من أجل الوصول إلى بر الأمان فيما يتعلق بجميع الأهداف التي يسعون إلى بلوغها.

تعريف الرقابة

الرقابة هي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط

الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها. ومن ثم فإنها الوظيفة التي تمكّن مدير العلاقات العامة من التأكد من أن ما تم –أو يتم– مطابق لما أريد إتمامه، أو كما يقول هنري فايول (تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تُطبق على كل شيء، الأشياء والناس والأفعال).

وهكذا، فإن الرقابة هي وظيفة للتأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وإن الرقابة تتعلق بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي. وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات والأداء، أو أي عامل آخر. كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير في سلوك العاملين (وهذا أحد الأسباب التي تجعل بعض الناس لا يحبذون الرقابة أو ينظرون إليها نظرة سلبية). وتتطلب الرقابة أيضاً أن يتم وضع الأهداف أو المعايير. ولعل ذلك هو السبب في أن كلمة (تخطيط) تُستخدم دائماً إلى جانب كلمة (رقابة).

ويرى الإداريون المحدّثون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.

ولكي تحقق الرقابة أهدافها، أو لكي تكون هناك بالفعل رقابة فعالة، فإنه ينبغي توافر الشروط أو المتطلبات التالية:

أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة متناهيين؛ أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ومدى مساهمة هذه الجهود في تحقيق الأهداف المنشودة؛ ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلاً أمام بلوغ الأهداف المرسومة. بمعنى أنه مطلوب من إدارة المنظمة العمل على:

- وضع المعايير الرقابية (Standards).
- الإشراف على الأعمال وفقاً لهذه المعايير.
- مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة.
- تصحيح الانحرافات حال حدوثها.

بمعنى أن الرقابة وظيفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل مع وظائف الإدارة الأخرى، وليس بمعزل عن هذه الوظائف. والرقابة عملية ينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة أو دائمة، وليس وقتية تنتهي بانتهاء المهمة. وعلى الرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين، إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية.

هذا ويدلل وجود الرقابة على أن عملية اتخاذ القرارات والاتصالات غير كاملة، وأن التعقيد الكبير في منظمات اليوم المزوجة باعتماد الأفراد على النظام والاستقرار يجعل وظيفة الرقابة ذات ضرورة ملحة. فمثلاً نتيجة حجم المنظمة الكبير، وتعقيداته المتشابكة نجد أن قرارات التخطيط لا يتم تنفيذها على النحو المرضي، وهناك حاجة لعملية الرقابة لكي يصار إلى التنبؤ وتوضيح الصعوبات المختلفة والعمل على مواجهتها والتصدي لها وتذليلها، علاوة على إلى أن

المشاكل التي تواجه وظيفة الرقابة هي ذات طبيعة إنسانية. ويرى (ماكفارلند)، إن -غياب الرقابة- يجعل الفرد يميل إلى أن يترك النتائج تبعد كثيراً عما هو متضمن في الخطط والقرارات، ونجد أن الفوضى تسود في المنظمة، حيث يُسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء.

عوامل الرقابة

تتم عملية الرقابة في الغالب في الاتجاهات التالية:

1- الكم، 2- الكيف، 3- الزمن، 4- التكلفة.

وللتوضيح، دعنا نأخذ كمثال النشاط البيعي لأحد المشروعات والذي لديه عدة فروع للبيع، ونشاط البيع لكل فرع يمكن رقابته من الناحية الكمية عن طريق مقارنة حجم المبيعات الفعلية بما كان ينبغي بيعه. أما الكيف فيمكن استخدامه كعامل رقابة عن طريق إيجاد المقادير النسبية للماركات المباعة أو بتحديد نوع العميل على أساس الحجم أو المكانة، وهذه النتائج يمكن استخدامها بعد ذلك للحكم على مدى ملاءمة مبيعات كل فرع. ويمكن تطبيق عامل الزمن عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة في مواعيد معينة. وفي حالة انحراف الزمن الفعلي عن الزمن المُجدّول، ينبغي القيام بالعمل التصحيحي. أما تكلفة المبيعات فيمكن تحديدها مُسبقاً واستخدامها كمرشد للجهود البيعية الفعلية وجعلها لا تخرج عن الحدود المرغوبة. ويمكن استخدام مجرد عامل واحد أو عاملين للرقابة، وليس بالضرورة جميع هذه العوامل.

وهناك من الكُتّاب الإداريين من يتحدث عن الرقابة بالإشارة إلى وظائف محددة بدلاً من الحديث عن العوامل، حيث يتحدثون عن رقابة التسويق، ورقابة

العلاقات العامة، ورقابة المبيعات، والرقابة المالية الخ... لكن من الضروري التأكيد على أن هذين المدخلين، وإن كانا مختلفين، إلا أنهما مترابطان ومتداخلان. فرقابة المبيعات يمكن أن تنطوي على رقابة للكم: هل بلغ حجم المبيعات الحجم المتوقع؟ كما يمكنها أن تنطوي أيضاً على رقابة للتكلفة: هل تتمشى تكلفة الإعلان وترويج المبيعات مع حجم المبيعات الفعلية؟ وهكذا.

أهمية الرقابة

لا أحد اليوم ينكر الدور المهم الذي تلعبه الرقابة كوسيلة من وسائل قياس أداء المرؤوسين وتصحيح هذا الأداء بما يجنب المنظمة المخاطر والخسائر.

والواقع أن الرقابة لا تقوم إلا إذا وجُدت أهداف وخطط. ولا يمكن إجراء الرقابة إلا بعد إقرار الخطط وإعلانها، فإذا ما تم ذلك فإن المهمة الرئيسية للرقابة تكون التثبت من أن الخطة تسير في مسارها المرسوم، والعمل على تصحيح ذلك المسار إذا حدث انحراف عنه.

وعليه فإننا قبل أن نبدأ بتسليط الضوء على أغراض الرقابة، يجدر توضيح علاقة الرقابة بالتخطيط واتخاذ القرارات.

أولاً: علاقة الرقابة بالتخطيط

نؤكد ثانية أن الرقابة كوظيفة إدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط. فالتخطيط سابق للرقابة، والرقابة هي وظيفة التأكد من أن الخطط والسياسات والبرامج والإجراءات إنما تسير وفق الأهداف والمسارات المرسومة لها. بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار. ولأن الخطط الفاعلة هي الخطط المرنة

التي تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات، فإن المخطط هنا يستفاد أيما استفادة من التغذية العكسية التي ترده من الميدان حول سير الخطط. فإذا ما وجد انحرافاً سرعان ما صححه وعدّله لكي تسير الخطة المعدلة على طريق تحقيق أهدافها.

ثانياً: الرقابة واتخاذ القرارات

إن القرارات الفاعلة إنما تُتخذ في ضوء الحقائق والمعطيات والبيانات، المكتبية والميدانية. وهنا تلعب الرقابة والتغذية العكسية أكبر الأدوار في عملية اتخاذ القرارات. فالإداري الذي يريد اتخاذ قرار ما إنما ينظر إلى المعلومات المرتدة إليه من الميدان عن سير العمل. أي أنه يعتمد على الدوائر الرقابية أو دوائر التغذية العكسية التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته، فيطلب من المرؤوسين عمل ما يلزم.

علاوة على ذلك، فإن الرقابة الفاعلة تكشف عن الانحرافات وتسهم في معالجتها خطوة بخطوة. ليس هذا حسب، بل أن الرقيب يضع الإصبع على الجرح مشخصاً الخلل أو الانحراف، ومؤكداً على ضرورة معرفة أسباب حدوث الانحراف أو الخلل، تماماً كالطبيب الذي يُشخّص المرض ويصف العلاج الشافي.

إن اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف بهدف تصحيحه هو جوهر عملية الرقابة.

وعليه ندرج أدناه الأغراض الأخرى للرقابة، وهي:

1- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.

2- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قُبيل وقوعها، لكي تعالج فوراً أو يتخذ القرار اللازم لمنع حدوثها.

3- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول والإجراءات المقررة، ثم تقويم المعوّج منها.

4- التثبت من أن القواعد المقررة مُطبّقة على وجهها الصحيح، وبخاصة في المسائل المالية وحدود التصرف فيها، وذلك منعاً لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال، وتفادياً لأي إسراف في النفقات لا مبرر له.

5- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحُسن سلوكهم.

6- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنظمة.

7- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد ووفقاً للسياسات المقررة.

8- التأكد من أن القوانين مُطبّقة تماماً بغير إخلال، وأن القرارات الصادرة محل احترام من الجميع.

وفضلاً عن هذه الأغراض وأمثالها، فإن هناك غرضاً آخر للرقابة في المجتمعات ذات النظام الاقتصادي الموجه، وهو تقسم أداء المنظمات الاقتصادية باعتبارها لبنات في بناء المجتمع، والتأكد من قيامها بواجباتها حيال ذلك المجتمع.

النظام الرقابي

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطاً لازماً لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من وظيفة الرقابة. إن مثل هذا النظام ينبغي أن يشمل تحديداً واضحاً ومنطقياً للأجهزة أو المعدات أو الوسائل أو الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية. وضروري جداً أن تكون هذه الوسائل وهؤلاء الأشخاص مسلحين بالصلاحيات الكافية والإمكانات اللازمة لإتمام مهامهم بالشكل الصحيح. ومن أبرز مكونات النظام الرقابي الفاعل:

أ- الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي.

ب- الأدوات والوسائل التي تُمكّن هؤلاء الأشخاص من القيام بواجباتهم.

ج- السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم.

د- علاقات واضحة في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية.

هـ- إجراءات رقابية واضحة.

خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد

من أبرز هذه الخصائص والشروط، نذكر الآتي:

1- الملاءمة:

حيث من الضرورة أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها، وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي هي فيها، ونوع العملاء، وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها. فالمنظمة الكبيرة الحجم

والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلا إلى نظام رقابي مبسط.

كما أن النظام الرقابي في قطاع الصناعة العسكرية يختلف تماماً عن النظم الرقابية المستخدمة في قطاع الصناعة المدنية.

2- السرعة في كشف الانحرافات:

كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً، أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات. ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

3- توازن التكاليف مع المردود:

يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا النظام. فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه.

4- المرونة:

حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليته في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو في حالات الفشل التام، حيث ينبغي أن تنبه الرقابة إلى الفشل قبل حدوثه وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.

مثال ذلك، إذا كان النظام الرقابي قد تم وضعه على أساس استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة، ثم حدثت ظروف حالت دون تحقيق غالبية تلك الموازنة، فإن نظام الرقابة يفشل في مهمته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تُستخدم فيه أدوات أخرى.

5- الوضوح:

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة. كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

6- التوافق مع الهيكل التنظيمي:

ذلك أنه لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك. فالتنظيم باعتباره الأداة الرئيسية للتنسيق، يعتبر الأساس الذي تقوم عليه الرقابة. والمدير في التنظيم الرسمي، هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين. أما التنظيم غير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة. وإذا فعل ذلك فإنه يؤدي إلى إخلال بنظام العمل وإساءة بالغة إليه.

7- إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء:

فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات. فهدف الرقابة هو تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها أصلاً، وأيضاً تصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر. لهذا يجب أن يقرن النظام

الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها، بالأسباب التي أدت إليها، والشخص المسؤول عنها، وماذا ينبغي إجراؤه لتصحيحها.

خطوات الرقابة

تمر عملية الرقابة (The Control Process) بثلاث مراحل أساسية هي:

1- وضع المعيار أو الهدف.

2- قياس الأداء الفعلي طبقاً لهذا المعيار أو الهدف.

3- التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي.

المرحلة الأولى: وضع المعيار أو الهدف

لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير. وغالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام، كأن نحدد لرجل البيع حصة من المبيعات تبلغ 10000 دينار من منتجات الشركة شهرياً. أو قد يتم توجيه مدير الإنتاج بخفض النفقات بمعدل 4000 دينار أسبوعياً. ويمكن التعبير بشكل زمني عن معايير الأداء، مثل ضرورة مضاعفة المبيعات خلال 10 أيام، أو انجاز الخطة المقررة في الأول من أكتوبر 2009. وهناك معايير كمية، مثل توجيه مشرفي الإنتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المُنْتَج خلال أسبوع. ويعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثالاً آخر للمعيار الكمي.

بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة، وهي غالباً ما يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة، أو على أساس رتب المنتجات المباعة.

ويوضح الشكل التالي آلية هذه المرحلة المهمة.

وضع معايير الأداء	**← قياس الأداء الفعلي ←**	**اتخاذ الإجراءات التصحيحية**
أمثلة	أمثلة	أمثلة
حصة المبيعات	المبيعات المخططة مقابل المبيعات الفعلية	زيادة طلبات المبيعات، التدريب البيعي...
حصة الإنتاج	الإنتاج المخطط مقابل الإنتاج الفعلي	تغيير طرق الإنتاج، تغيير الخامات، تغير التصاميم.

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير

إن الملاحظة الشخصية هي من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير. فالموظف الجديد يُوضع على أساس التجربة، ويُعطى تدريبات أثناء العمل، وتتم ملاحظة أدائه بشكل شخصي عن طريق المشرف. وبشكل نمطي يقوم مدير المبيعات بالتعرف على تحصيل المبيعات مع رجال البيع مرة أو مرتين في السنة وذلك لكي يقوموا بملاحظة أدائهم، أو يقوم رئيس الصرافين في المصرف بملاحظة الأداء التدريبي لكل صراف جديد وذلك بشكل شخصي.

لكن طريقة الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم، وأيضاً عندما تزداد مهمات ومسؤوليات المراقب نفسه. وقد يكمن جزء من الحل في تقسيم العمل حيث يتولى معاونو المدير، مثلاً مهمات الملاحظة. أيضاً، لا يستطيع كل شخص استخدام الملاحظة لقياس الأداء

بفاعلية. ونجد أن العملية النفسية المعقدة للتصور تؤثر على استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب للقياس، كما تؤثر العمليات النفسية الأخرى للتعليم والدافعية على الملاحظة. وعلاوة على أن الملاحظة الشخصية ذات تأثير نفسي معقد، فإنها أيضاً تستلزم وتستنفذ وقتاً طويلاً وكثيراً. وفي هذه الحالات فإن تقارير الرقابة المكتوبة والرسمية تصبح أكثر أهمية. هذه التقارير -كما سنرى- قد تتخذ شكل الموازنات أو التقارير الإحصائية أو الخرائط أو المعلومات وهي توضح الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط.

المرحلة الثالثة: التعرف على الانحرافات (عن المعيار)

المرحلة المهمة الثالثة هي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذا الإجراء التصحيحي، وهذا يتطلب بالمقابل، تطبيق عدد من المفاهيم والأساليب التي ناقشناها في الفصول السابقة. فعندما ناقشنا عملية صنع القرار، أوضحنا أن من المهم جداً التعرف بدقة على المشكلة الرئيسية. إن الأداء غير المرضي يكون في العادة مجرد أمر عارض، ولذا فإن المدير سوف يكون تواقاً لاكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضاً عما هو مخطط له. وعلى سبيل المثال، قد يتساءل المدير (هل تحتاج الخطط نفسها إلى عملية مراجعة؟)، و(هل يجب القيام بعملية تدريب وتطوير؟)، و(هل يرجع سبب الانحرافات إلى وجود موظفين غير أكفاء؟)... وهكذا.

أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة، وذلك وفقاً لعدد من المعايير المتنوعة مثل معيار الزمن ومعيار التنظيم، ومعيار المصدر. وفيما يلي أبرز أنواع الرقابة حسب كل معيار من هذه المعايير وغيرها.

1- الرقابة من حيث الزمن، وتصنف إلى:

أ- الرقابة ما قبل التنفيذ: أي قبل تنفيذ وبـدء العمليـات، ومهمتهـا أن تمنـع وقوع الأخطاء وتقي من الانحراف منذ البداية، ويسمى هـذا النـوع مـن الرقابة بالرقابة الوقائية (Preventive Control).

ب- الرقابة ما بعد التنفيذ: أي بعد تنفيذ وبدء العمليات أو بعد إنجـاز كـل مرحلة من مراحل العمل أو جزئية من جزيئاته، وذلك عن طريق متابعـة الأعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير المقـررة. وبـذلك تُقـيّم الخطـأ بعـد وقوعه وتكون مهمة الرقابة عندئذٍ أن تمنع تكراره. ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية (Remedial Control).

2- الرقابة من حيث الوظيفة، وتصنف إلى:

أ- الرقابة الإدارية: وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه، والهـدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلة.

ب- الرقابة المحاسبية: وهي رقابة على البيانات المالية، ومهمتها التأكـد مـن صحة المعاملات المالية مـع الغـير، والتأكـد مـن أنهـا مؤيـدة بمسـتندات قانونية، والاطمئنان إلى ما من شأنه أن يحمي الأصول والممتلكات ويحفظ حق الغير، وصحة التسجيل والتوجيه المحاسبي.

ج- الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ، إذ تقيد العمـل بقواعـد وتراقب سيره بصفة مستمرة، وأثرها كبير عـلى العمـل، إذ تدفعـه إلى أمـام، وعلى سلوك العاملين إذ تُقوّمه. ويطلق عليها أيضاً اسم الرقابة المستمرة.

3- الرقابة من حيث المصدر، وتصنف إلى:

أ- الرقابة الداخلية: بمعنى وجود قسم خاص في المنظمة يضطلع بمهام الرقابة مثل قسم التدقيق الداخلي.

ب- الرقابة الخارجية: بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنظمة وليسوا موظفين فيها، ومن أمثلتها ما يقوم به البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى. كذلك ما يقوم به ديوان المحاسبة من رقابة مالية على الدوائر الحكومية.

وفي إطار هذا المعيار، هناك أنواع أخرى من الرقابة، مثل الرقابة التشريعية، والقضائية، والمصرفية، والإدارية وغيرها.

4- الرقابة من حيث المكان الذي تجري فيه، وتصنف إلى:

أ- الرقابة المكتبية: وهي التي تتم داخل المنظمة أو المنظمة ولا تقتضي انتقالاً لممارستها.

ب- الرقابة الحقلية: وهي التي تتم في حقل أو ميدان العمل.

وتوجد أنواع أخرى من الرقابة غير تلك التي أشرنا إليها، مثل:

- **الرقابة العامة،** وهي التي يجريها المستوى الإداري الأعلى للتثبت من حسن الاتجاهات وسلامتها.

- **الرقابة التخصصية،** وهي التي تتعلق بنشاط مميز ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده.

- **الرقابة المستندية،** وهي التي تعتمد على فحص المستندات والتثبت من صحتها وتحركها وفقاً للإجراءات المرسومة.
- **الرقابة الشخصية،** وهي التي تعتمد على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل.
- **الرقابة الكمية،** وهي التي تنصب على كمية العمل.
- **الرقابة النوعية،** وهي التي يكون محلها نوعية العمل وكيفية أدائه.
- **الرقابة المفاجئة،** وتتم دون إنذار مسبق.
- **الرقابة الدورية،** وهي رقابة مبرمجة تتم على فترات محددة.

أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها

يمكن إجمال أسباب الانحرافات التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالآتي:

1- أسباب مردها إلى المعيار

فقد يكون المعيار (الخطة) غير الملائم منذ البداية، فالمعيار هو الأساس الذي تُقاس عليه النتائج. فإذا كان هذا المعيار صعب المنال أصلاً، فإن هناك احتمال بأن يحصل نوع من الانحراف عنه. أي أن لا تكون النتائج المتحققة بالمستوى المطلوب. والعلاج هنا ينبغي أن ينصب على المعيار وجعله ممكن التحقيق.

2- أسباب مردها إلى المنفذين

قد يكون المعيار سليماً ويكون سبب الانحراف العاملون أنفسهم المكلفون بتنفيذ الخطة. فقد يكون المنفذون:

أ- غير ماهرين و غير أكفاء بما فيه الكفاءة للقيام بالعمل خاصة إذا ما كان العمل جديداً عليهم. والانحراف في هذه الحالة غالباً ما يكون سالباً. أما العلاج فإنه يكمن في إعطاء المزيد من التدريب أو إعادة تأهيل العاملين بشكل صحيح.

ب- مهملين ولا يهتمون بالقيام بالأعمال المنوطة بهم على الوجه الصحيح، أما لأنه ليس لديهم رغبة بالعمل أو انتماء صميمي إلى بيئة العمل، أو لأن روحهم المعنوية متدنية وعلاقاتهم برؤسائهم غير جيدة.

وغالباً ما يكون الانحراف سالباً في مثل هذه الحالة.

أما العلاج فإنه يجب أن ينبع من السبب الحقيقي لسوء أداء العاملين وإهمالهم. فإن لم يكن هناك سبب جوهري وملموس لإهمالهم، فيجب تنبيههم ولفت نظرهم وربما اتخاذ إجراءات تأديبية أشد صرامة بحقهم إذا ما تكرر الإهمال.

3-أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار

قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز منحرفاً عن المعيار دون أن يكون للمعيار أو العاملين أي دخل في ذلك مثل قلة مصادر المواد الخام، أو نشوء اضطرابات سياسية أو حصول ركود اقتصادي عام غير متوقع، أو قيام حرب، أو حدوث طوارئ جوية أو بيئية غير متوقعة الخ.

إن العلاج في مثل هذه الحالة يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن أو احتوائها أو التكيف معها (من خلال تغيير المعيار مثلاً).

أساليب الرقابة

يُستعان عادة لمتابعة وقياس الأداء وتقييمه بعدد من الأساليب منها أسلوب الموازنات التخطيطية، وأسلوب نظام (التخطيط – البرمجة – الموازنة)، أسلوب الوقت الفعلي، أسلوب بيرت / التكلفة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب الرقابة الأمامية، أسلوب استخدام النسب المالية، الأسلوب القائم على المعايير الرسمية، وغيرها. وسنحاول هنا تسليط الأضواء على الأساليب الأكثر شيوعاً.

1- أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية. والموازنة التخطيطية هي ببساطة خطة عمل تشتمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عن المقاييس، أما في شكل عيني –غير مالي– أو في شكل مالي. ومن الأمثلة على الموازنات التخطيطية غير المالية، موازنات العمل، وموازنات ساعات الآلة، وموازنات المنتج، وموازنات المواد. أما الموازنات المالية فتتضمن: موازنات الإنفاق الرأسمالي، والموازنات النقدية، وموازنات الميزانية العمومية.

وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي: التعبير بالدنانير عن النتائج المتوقعة للخطط في المدد المستقبلية ثم تنسيق هذه التقديرات التي بالدنانير في برنامج واحد متوازن، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره. وهذا المدخل مماثل للعناصر الثلاثة الأساسية لعملية الرقابة ككل؛ وتساعد الخطوة الأولى في إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوبة،

بينما تركز الخطوة الثانية على أن التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة يعد شرطاً أساسياً للتأكد من تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات أو الأداء عن طريق (التقييم والنتائج).

وعلى الرغم من أن للموازنة التخطيطية المالية مزايا كبيرة عند استخدامها كوسيلة للرقابة، إلا أنه لا ينبغي الاعتقاد بأن أسلوب الموازنة التخطيطية هو (دواء لكل داء خاصة عند مواجهة مشاكل الرقابة في المنظمة حيث يوجد أوجه قصور خاصة في تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى أن هناك أساليب فعالة غير الموازنة التخطيطية التي تساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية، كما سنرى في هذا الفصل.

2- أسلوب نظام التخطيط –البرمجة- الموازنة (PPBS):

هذا أسلوب جديد نسبياً للرقابة ولكنه شائع. وهو يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم. ونجد أن البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية. كما نجد أن برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطة المستقبلية. ورغم أنه لا يوجد في النظرية علاقة بين (نظام التخطيط – البرمجة – الموازنة) والنظم، نجد في التطبيق أن الأفكار الأساسية لتحليل النظم، والمداخل التي تؤدي إلى التخطيط الناجح، والبرمجة، والموازنة التخطيطية كلها متشابهة، وبذلك نجد على الأقل في التطبيق أن نظام PPBS يمكن اعتباره مدخلاً للنظم لبرمجة الموازنة التخطيطية.

3- أسلوب بيرت / التكلفة:

إن كلمة (بيرت) هي اختصار لما يعتبر (أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة) وتم استخدامه لأول مرة في مجموعات الدفاع المعقدة، وكان التركيز الأساسي

على جدولة الوقت أو بيرت / الوقت. وبعد سنوات قليلة أضيف متغير التكلفة إلى مدخل (بيرت) للتخطيط والرقابة، وبذلك يصبح بيرت / التكلفة يؤدي إلى تكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لهان كما يسمح بمقارنـة الخطـط البديلة للوقت – التكلفة.

ومن مزايا أسلوب بيرت / التكلفة في الرقابة نذكر:

1- يُسهّل كثيراً عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية.

2- يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف مـن ناحيـة والآثـار الماليـة مـن ناحية أخرى، وذلك للتغيرات المتوقعة في الموارد / أو الجدول.

3- يسمح بتقييم التقدم الحاصل وذلك من مصادر معلومات متعددة.

4- يقدم مجموعة تقارير لتقييم كل من الموقفين المالي والمادي للمشروع.

ورغـم أن هـذا الأسـلوب يُسـهّل التخطـيط والرقابـة إلا أنـه يجعـل بعـض الوظائف الإدارية الأخرى –مثل وظيفة التنسيق- أكثر صعوبة، عـلاوة عـلى أن المشاكل المرتبطة بتقديرات التكاليف وعدم التأكد والمخصصات، تجعل أسلوب بيرت / التكلفة أسلوباً رقابياً غير كامل. إلا أن لهذا الأسلوب مسـتقبلاً مشرـقاً على ضوء النمو في المنظمات المعقدة.

4- أسلوب الوقت الفعلي:

شاع استخدام هذا الأسـلوب الرقـابي مـع ازديـاد اسـتخدامات الحاسـوب (Computer)، حيث بدأ بعض النظم الرقابية باستقبال معلومـات فوريـة سـواء

على شكل (تغذية عكسية) أو (تغذية أمامية). وتسمى هذه الفورية (الوقت الفعلي). ونجد أن نُظُم الرقابة مع هذه القدرة من الوقت الفعلي التي يتم إعدادها في صيغة رياضية على الحاسوب، تحقق توجيه اتخاذ القرار، من خلال تسجيل وإعداد تقرير بما يحدث فعلاً، ونجد في نُظم الوقت الفعلي أن القرارات يتم وضعها في برنامج في النظام (نواحي رقابية مقفولة)، أو تتطلب تصرفات تقديريه (نواحي رقابية مفتوحة).

ومن الملاحظ أن نظم الرقابة على المخزون المستخدمة في متاجر التجزئة (المفرد) والسوبر ماركت وكذلك نظم الحجز المستخدمة من قبل شركات الطيران والفنادق، تعتبر نُظُماً رقابية مقفولة.

فشركات الطيران، مثلاً، تعرف بالتحديد موقف كل مسافر من كل طائرة، ونجد أن الفنادق تعرف مستويات شغل الأماكن للتسهيلات المختلفة على مستوى المنطقة كلها، ونجد في حالة متاجر التجزئة (المفرد) أن بيع أي بند يتم تسجيله على آلة تسجيل النقد، ثم يتم وضعه في جدول ويُرسل إلى الوحدة المركزية للعمليات.

5- أسلوب المراجعة الإدارية:

يتضمن هذا الأسلوب مراجعة شاملة وبناءة للهيكل التنظيمي للمشروع، أو لفرع من فروع المشروعات الحكومية، أو لأي وحدة من تلك التنظيمات، مثل قسم أو إدارة... وكذلك مراجعة الخطط والأهداف، وأساليب العمليات. كما يشمل هذا الفهم للأسلوب جميع ما تتضمنه طبيعة المراجعات الإدارية. إنه أسلوب يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة أو المشروع.

والمراجعة الإدارية تبدأ من حيث تنتهي أساليب المراجعة المحاسبة التقليدية، وتعتبر المراجعة الخارجية التقليدية وسيلة للتأكد مما إذا كانت (المبادئ المحاسبية) قد أاستخدمت في جميع سجلات وتقارير المشروع، ونجد أن المراجعة الداخلية تذهب إلى خطوة أبعد للتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المستخدمة في المشروع تتوافق ليس مع المبادئ المقبولة، ولكن أيضاً مع سياسات المشروع الداخلية وكذا الإجراءات المختلفة. وتشمل المراجعة الإدارية على كل من المراجعة الداخلية والخارجية.

ونجد أن العمل بهذا الإطار قد يجعل الإدارة تختار ما بين القيام بذلك بنفسها أو أن تطلب ذلك من الخارج من مكتب استشاري مثلاً. فنجد في أمريكا أن معهد الإدارة الأمريكي يقوم بهذا الدور باعتباره منظمة من الخارج، حيث يقوم بتقييم إدارة المشروع من خلال الإجابة على 300 بند في استقصاء معد لهذا الغرض. وكان هناك اهتمام وتركيز على 10 مجموعات تتمثل فيما يلي:

1- الوظيفة الاقتصادية.
2- هيكل المنظمة.
3- موقف الدخل.
4- الخدمات المقدمة للمساهمين.
5- البحث والتطوير.
6- تحليل هيئة المديرين.
7- السياسات المالية.
8- الكفاءة الإنتاجية.
9- نشاط المبيعات.
10- تقييم المدير.

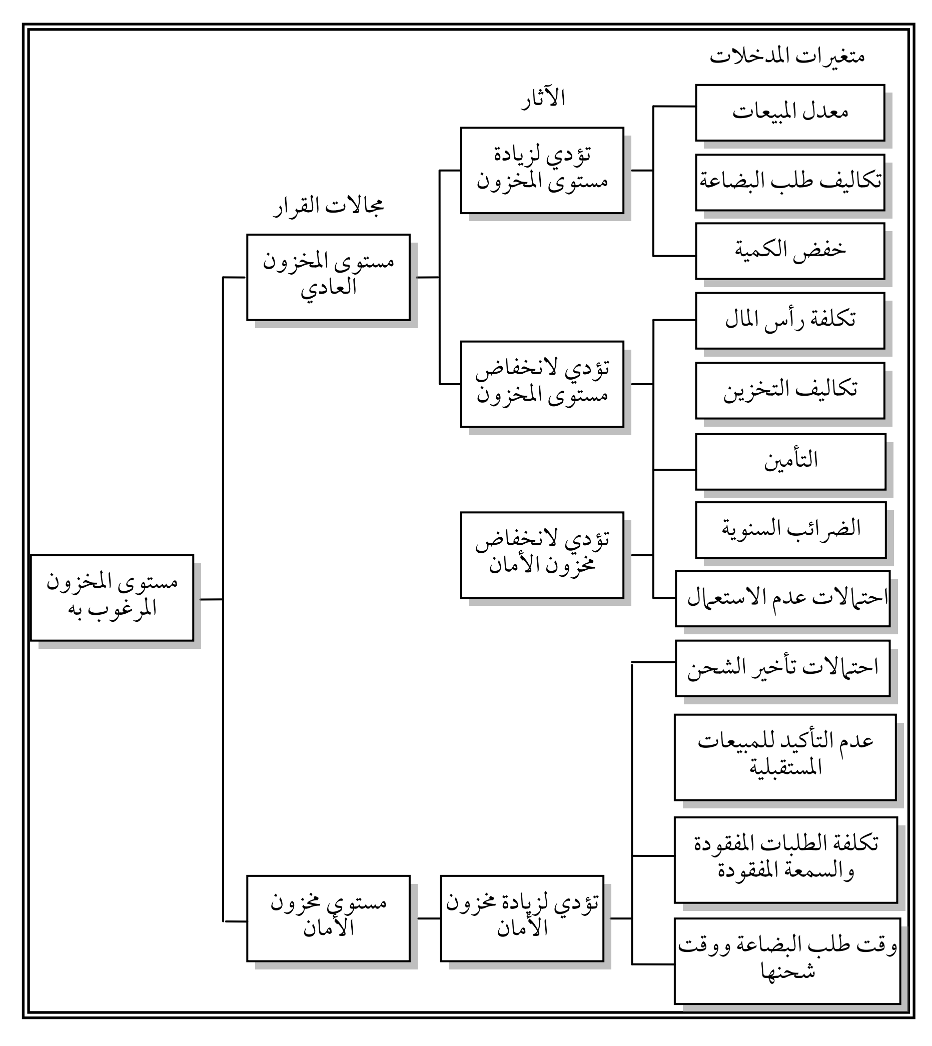
ويتم تحديد النقاط، وكذا مقارنة النتائج بالسنوات السابقة. وكذا المقارنة بالمنظمات المماثلة.

6- أسلوب الرقابة الأمامية:

أوضحنا عند تعريف الرقابة، أن هناك تركيزاً حديثاً على مدخلات الرقابة وليس فقط الرقابة (بعد حدوث الواقعة). ونجد أن جميع الأساليب التي تم مناقشتها لها جوانب (تغذية أمامية)؛ كما تم استخدامها -من الناحية التقليدية- لتقديم (التغذية العكسية) عن الأداء، ومع ذلك فإن كلاً من أسلوب بيرت (Pert) والوقت الفعلي لهما استخدام مباشر للرقابة على المدخلات، كما أن للأساليب الأخرى استخدامات غير مباشرة للرقابة على المدخلات. وقد اقترح كونتز (Koontz) بعض الإرشادات لتحسين الرقابة عن طريق التغذية الأمامية ومنها:

- مطلوب تخطيط وتحليل كاملين، وبالطبع نجد أن التخطيط حيوي لجميع نواحي الرقابة، ولكنه يطبق على المدخلات، ويجب تعريفها وربطها بالنتائج المرغوبة.
- ينبغي تطبيق التفرقة ذات الاهتمام عند اختيار متغيرات المدخلات، وطالما أنه من الممكن تعريف جميع متغيرات المدخلات فإن من الضروري التعريف والتعرف على المدخلات المهمة.
- ينبغي أن يستمر نظام التغذية الأمامية ديناميكياً، حيث ينبغي رقابة المدخلات الجديدة و / أو غير المتوقعة على أساس دائم.
- ينبغي إعداد نموذج لنظام الرقابة، حيث يجب على الأقل استخدام نظام مبسط وليكن نموذجاً رياضياً قابلاً للبرمجة على الحاسوب، وذلك لحساب متغيرات المدخلات الكثيرة وتقييم آثارها.
- ينبغي تجميع وتحديد البيانات الخاصة بمتغيرات المدخلات وذلك بانتظام، ويمكن أن تساعد أساليب الوقت الفعلي في جمع البيانات كما يمكن تحديد البيانات من خلال البرامج المعدة بواسطة الحاسوب.

- تتطلب الرقابة عن طريق (التغذية الأمامية) القيام بتصرفات معينة، وينبغي أن يسمح النظام للمدير بوقت كاف للقيام بالتصرفات المناسبة وتصحيح المشاكل المحتملة أو القائمة. ويوضح الشكل الآتي عملية مثالية للرقابة على المخزون، ونجد أن مفتاح الرقابة عن طريق التغذية الأمامية هو تقديم معلومات التغذية الأمامية.



شكل يمثل عملية مثالية لرقابة المخزون

على متغيرات المدخلات المهمـة والتـي تـؤدي إلى تحديـد مسـتوى المخـزون السلعي المرغوب فيه، ونجد أنه يمكن تعريف المشاكل المحتملة، وأن تبدأ عملية الرقابة بالتنبؤ من أن تكون مجرد رد فعل.

7- أسلوب استخدام النسب المالية:

تعتبر النسب المالية أسلوباً فعالاً للرقابة على أداء نشـاطات المشـروعات مـن جميع جوانبها.

وتختلف النسب المالية باختلاف القائم بالتحليل، فقد يكون المحلـل مصرـفاً يحلل لكي يمنح قروضـاً قصـيرة الأجـل، ولـذا يهـتم بـالمركز القصـير الأجـل للمنظمة أو بالسيولة، ولكن الدائنين والمقرضين للآجال الطويلة يركـزون عـلى القوة الربحية وعلى كفاءة التشغيل. وبالمثل نجد أن المستثمرين يهتمون بالربحيـة والكفاءة الطويلة الأجل. ونجد أيضـاً أن الإدارة تهـتم بكـل هـذه التحلـيلات المالية، حيث ينبغي أن تكون قادرة على تسديد ديونها، سـواء أكانـت قصـيرة أو طويلة الأجل، ويمكن تقسيم مجموعات النسـب إلى أربـع مجموعـات رئيسـية، وكما يلي:

- **المجموعة الأولى:** نسب السيولة، وهـذه تقـيس قـدرة المنظمـة عـلى تلبيـة التزاماتها قصيرة الأجل.
- **المجموعة الثانية:** نسب المديونية (أو تكوين رأس المال)، وهذه تقيس مدى تمويل المنظمة بالدين.

- **المجموعة الثالثة:** نسب النشاط، وهذه تقيس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها.

- **المجموعة الرابعة:** نسب الربحية، وهذه تقيس فاعلية الإدارة بشكل شامل، والتي تظهر من خلال العائد على المبيعات وعلى الاستثمار.

المجموعة الأولى: نسب السيولة

وأمثلة مثل هذه النسب ما يلي:

أ- نسبة السيولة = $\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ (إذا كانت واحداً أو أكثر تعتبر جيدة)

ب- نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ (تعتبر مرضية إذا كانت بنسبة (2) أو أكثر)

المجموعة الثانية: نسبة المديونية

وأمثلة مثل هذه النسب ما يلي:

أ- معدل الديون لمجموعة $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$ (وتعتبر النسبة المعقولة 30٪ وكل زيادة عن هذه النسبة تعني صعوبة المنظمة في الحصول على قروض خارجية)

ب- معدل تغطية النفقات الثابتة= $\frac{\text{الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة}}{\text{إجمالي النفقات الثابتة}}$

ويلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن 4 مرات، عنى ذلك أن موقف المنظمة المالي ضعيف وبالتالي ستجد صعوبة في الاقتراض الخارجي.

المجموعة الثالثة: نسب النشاط

ومن أمثلتها:

أ- نسبة العائد على السهم= $\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة الأسهم الاسمية}}$

ب- معدل السعر إلى الربحية= $\frac{\text{متوسط سعر السهم في السوق}}{\text{ربحية السهم}}$

المجموع الرابعة: نسب الربحية

ومن أمثلتها:

أ- معدل العائد على الأصول= $\frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{إجمالي الأصول}}$

ب- معدل العائد على حقوق المساهمين= $\frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{حقوق المساهمين}}$

ج- معدل العائد على المبيعات= $\frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{صافي المبيعات}}$

مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة

يتمنى المديرون أن يكون لديهم نظام شامل ودقيق لمساعدتهم في التأكد من أن الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة. إن مثل هذا النظام ممكن التحقيق، شرط أن تتوفر له مستلزمات ومبادئ لكي يصبح فاعلاً فعلاً. ومن أبرز هذه المبادئ والمستلزمات الآتي:

1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.

2- يجب على النظام الرقابي أو يُبلغ عن الانحرافات بسرعة.

3- ينبغي على نظام الرقابة أن ينظر إلى الأمام.

4- يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الاستثناءات في النقاط الحرجة الاستراتيجية.

5- يجب أن تكون الرقابة موضوعية ومرنة واقتصادية.

6- ينبغي أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي.

7- ينبغي على النظام الرقابي أن يكون مفهوماً.

8- يجب أن يبين نظام الرقابة الأعمال التصحيحية.

9- يجب أن تشجع معايير الرقابة عملية الالتزام في المنظمة.

10- يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء.

11- يجب عدم الاعتماد كلية على التقارير الرقابية.

12- ينبغي أن يتناسب حجم الرقابة مع العمل نفسه.

13- يجب أن تشجع معايير الرقابة على الطاعة، وأن تكون عادلة، ملحوظة، وقابلة للقياس، ومحددة، وصعبة، ومناسبة، وتامة، وأن تسمح بالمشاركة كلما كان ذلك ممكناً.

مجالات استخدام الرقابة

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة. وهذه المجالات هي:

1- **الرقابة على الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، من النشاطات القائمة في المشروع. والتأكد أيضاً بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2- **الرقابة على السياسات:** وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة (أي وفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

3- **الرقابة على الإجراءات:** كما ذكرنا آنفاً، فإن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عن الأداء. وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال / المهمات.

4- **الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك. كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

5- **الرقابة على تطوير القوى العاملة:** وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب.

وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير المتضمنة في برنامج العمل.

6- **الرقابة على التكلفة:** وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.

7- **الرقابة على المصروفات الرأسمالية:** وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، وهي توضع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع، وأيضاً في ضوء سياسات الاستثمار.

8- **الرقابة على خط الإنتاج:** وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم، وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو إضافة منتج جديد (تنويع) وهكذا.

9- **الرقابة على المبيعات:** ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.

10- **الرقابة على الأسعار:** للنظر في مدى ملاءمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج.

11- **الرقابة المالية:** وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركـز النقـدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنـة الوضـع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

12- **الرقابة على الأرباح والخسائر:** وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاتـه للوقـوف عـلى أسـباب ذلـك ومـدى إمكانية تلافي الخسائر إن وجدت.

13- **الرقابة على العلاقات الخارجية:** سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة.

14- **الرقابة على الكفاءة الإدارية:** وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشـروعات في مختلف المستويات الإدارية.

15- **الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع:** وهو أسلوب تعتمـد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزيـة عـلى الأداء الكـلي لتحقيـق الأهـداف العامة والخطط العامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- د. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

2- د. بشير العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، .1996

3- د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .2007

4- د. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، كتاب مترجم إلى العربية، منشورات دار المريخ، المملكة العربية السعودية، .1991

5- د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، .2005

6- د.حميد الطائي، ود. بشير العلاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات). دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، .2009

7- د. زكي غوشة، العلاقات العامة في الإدارية المعاصرة، الأردن، .2003

8- د. عبدالمجيد السيد عبدالمجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات، مكتبة عين شمس، القاهرة، .2002

9- د. لبنان هاتف الشامي، ود. عبدالناصر جرادات، العلاقات العامة في الإدارة (المبادئ والأسس العلمية). المركز القومي للنشر)، الأردن، 2000.

10- محمد جاسم الذهبي، التطوير الإداري، بغداد، 2001.

11- د. محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة، 2004.

12- د. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة، 2004.

13- د. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

14- د. مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة، دار تهامة للنشر، جدة، 2003.

15- د. ناجي معلا، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، 1992.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1-Kato & Ralf: Productivity in Japan, A Practical Study, Tokyo University, 2003.
2-Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, Pitman, New York, 2001
3-Andrew Dubrin, Human Relations: A Job-Oriented Approach, Preston, N.Y, 2004.
4-Shapero H. J & Wahba M. A, Frederick W. Taylor: 62 Years Later, Personnel Management, 2001.
5-Locke E. A, The Idea of Frederick W. Taylor, An Evaluation, The Academy of Management Review, Vol7. 1983.
6- Freeze J. D & Miner F. C, "Henri Fayol: A New Definition of Administration " The Academy of Management Proceeding, New York, 1980.
7- Abraham Maslow, Chris Agyris and others A Bock of Management Scientists, Vantage Press, New York, 1995.
8- Koontz and O' Donnel, Principles of Management, McGraw-Hill, N.J, 2005.
9- Korman A. K. Organizational Behavior, Englewook, Cliffs, N.J, 1980.
10- Hall T. D. and Hall F.S M: What's New in Career Management, Organization's Dynamics, Spring, 2004.

11- Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harper & Brothers, N.Y. 2003.
12- H. Simon. "Comments of the Theory of Organization" American Political Science Review, Vol 46. No. 4, 1952.
13- Fayol H.. General an Industrial Management, Pitman, London, 2004.
14- Terry P. T. Mechanisms for Environmental Scanning: long Range Planning June 1977.
15- The Macror Deal: Bad Timing Bad, Business, "Business Week. Oct. 13 1980.
16-John Mc Donald, "How Business Make Decisions" Forune, August, 1955.
17- Robert L. Helibroner, "How To Make an Intelligent Decision?" Think, Dec 1966.
18- John Hicks and J. Stone "The Identical Success", Journal of Applied Psychology, Vol 46 Dec 1962.
19- P.R Lowranec and J. W, Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations". Administrative Science Quarterly, Jan. 1967.
20- George Steiner. Top Management Planning, Macmillan, N.Y. 2006.
21- Steven Carrol and Henri Tosi, Management By Objectives, Macmillan, N.Y. 2004.
22- Wiliam Newman and John Logan, Strategy, Policy, and Control Management, Southwestern, Ohio. 2005.
23- Druker P; Management for Results: Economic Tasks and Risk Taking Decisions, Harper, N.Y. 1964.
24- Kallman E. and Gupta R, Top Management Commitment To Strategic Planning, Am Empirical Study: Managerial Planning, Autumn, 1979.
25- Pedar P: Planning: A Guide To Implementation: Managerial Planning, July-August, 1980.
26- Peter Lorange and Richard Vancil "How to Design A Strategic Planning System". Harvard Business Review. Sep-Oct. 1976.
27- George Sciner, "The Rise of the Corporate Planner", Harvard Business Review, Sep-Oct 1970.
28- Ralph Davis, The Fundamentals of Top Management. Harper and Brothers, N. Y. 1950.
29- Reves and J. Woodward, The Study of Management Control in Industrial Organizations: Behavior and Control, Oxford University Press, 2006.

30- Koontz, H. and O'Donnel, C; Management: A Book for Reading, Mc Gaw-Hill N.Y. 2005.
31- James Thompson: Organizations in Action, Mc Graw-Hill, N. Y. 2006.
32- Jay Galbratih, "Organizational Design", Interfaces, Vol. 4, No. 3, may 1974.
33- Paul Lawrence and Jay Lorsch: Organization and Environment, Harvard University Press 2001.
34- Andrew H. Vandeven and others: "Determinants of Coordination Modes Within Organizations". American Sociological Review, Vol. 41 April 1976.
35- John Campbell and others: Managerial Behaviour, Mc Graw-Hill, N. Y. 2003.
36- Kahalas, Harvey, "Planning Types and Approaches: A Necessary Function": Managerial Planning, May-June 1980.
37- Steve, Lesley. Global PR. John Wiley & Sons, The U.K, 2008.
38- Ana, Parkinson. Public Relations: Text and Case studies, Vantage Press, New York, U.S.A., 2007.
39- David, Ford. Managing Public Relations. Ts Publishing, Australia, 2008.
40-Hanson, Buckiey (2008).
41- Albert, Rosenberg. Public Relations. Admiral Publishers, Canada, 2007.
42- Steve, Keganson. Effective Management of Global PR. Prentice-Hall, Saddle River, New Jersey, U.S.A., 2008.